



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad y su relación con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado de Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Hernández Verástegui, Pebbles, (0000-0003-0439-7001)

Saavedra Bastidas, Eddy Luis (0000-0003-3320-6876)

ASESOR

Acosta Mantaro, Juan Eduardo ([0000-0003-3323-6151](https://orcid.org/0000-0003-3323-6151))

Lima, 12 de Julio de 2021

DEDICATORIAS

“A mi mama por siempre brindarme su apoyo incondicional e incentivarme a cada día ser una mejor profesional.”

Pebbles Hernández

“A mi mamá por brindarme su apoyo incondicional a lo largo de mi vida profesional y personal y poder concretar esta etapa importante”

Eddy Saavedra

AGRADECIMIENTOS

Agradecer en primer lugar a Dios por darnos la oportunidad de desarrollar y culminar esta investigación. Asimismo, agradecemos a nuestros padres y familiares por alentarnos y darnos su apoyo de forma incondicional. A nuestro asesor, Juan Acosta, por acompañarnos y guiarnos sabiamente durante cada etapa de la investigación. A los representantes de las entidades públicas y privadas, así como a los expertos que gracias a sus entrevistas nos pudieron compartir toda su experiencia profesional y opiniones en el sector que contribuyeron con el desarrollo de la investigación.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo principal determinar si la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 – 2020, tomando en cuenta como fuente de medición la estrategia de diferenciación desarrollada por Porter (1982). Para el estudio, se aplicó una investigación mixta, con un diseño no probabilístico y análisis descriptivo correlacional.

Asimismo, para la recolección de información cualitativa se realizó entrevistas semiestructuradas a 11 expertos del sector agroexportador y en negocios internacionales, dichos entrevistados son representantes de entidades públicas como PROMPERÚ, DIRCETUR, MINAGRI, MINCETUR, representantes de gremios como la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP) y la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Dichas entrevistas fueron transcritas, codificadas y analizadas en el programa Atlas Ti. Por otro lado, para el desarrollo cuantitativo se realizaron 33 encuestas, además, se utilizó el software SPSS para realizar el coeficiente estadístico de Rho Spearman, con el cual se obtuvo como resultado que las variables estrategia de diferenciación y desempeño exportador no están relacionadas para el caso de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad en el periodo 2018-2020.

Por último, se procedió a discutir los resultados obtenidos y se concluyó que las actividades o acciones diferenciadoras consideradas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad en el periodo 2018-2020 son requisitos que exige el sector y los clientes extranjeros.

Palabras clave: Estrategias de diferenciación, estrategias competitivas, exportaciones, desempeño exportador.

ABSTRACT

The main objective of this research is to determine whether the differentiation strategy used by the exporting companies of fresh blueberries from the La Libertad Region are directly related to the export performance to the United States market in the period 2018 - 2020, taking into account as measurement source the differentiation strategy developed by Porter (1982). For the study, a mixed investigation was applied, with a non-probabilistic design and correlational descriptive analysis.

Likewise, for the collection of qualitative information, semi-structured interviews were conducted with 11 experts from the agro-export sector and in international business, said interviewees are representatives of public entities such as PROMPERÚ, DIRCETUR, MINAGRI, MINCETUR, representatives of unions such as the Asociación de Guildios Productores Agrarios del Peru (AGAP) and the Lima Chamber of Commerce (CCL). These interviews were transcribed, coded and analyzed in the Atlas Ti program. On the other hand, for the quantitative development, 33 surveys were carried out, in addition, the SPSS software was used to perform the Rho Spearman statistical coefficient, with which it was obtained as a result that the variables differentiation strategy and export performance are not related to the case of fresh blueberry exporting companies in the La Libertad Region in the 2018-2020 period.

Finally, the results obtained were discussed and it was concluded that the differentiating activities or actions considered by the companies exporting fresh blueberries from the La Libertad Region in the 2018-2020 period are requirements demanded by the sector and foreign clients.

Keywords: Differentiation strategies, competitive strategies, exports, export performance

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	16
1.1. ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS	17
1.1.1. Antecedentes Internacionales	18
1.1.2. Antecedentes Nacionales	43
1.1.3. Sustento de las variables y dimensiones de la investigación	57
1.2. BASE TEÓRICA Y NORMATIVA RELACIONADA	61
1.2.1 Bases Teóricas	61
1.2.1. Teoría de internacionalización incremental: Modelo Uppsala	61
1.2.2. Teoría de recursos y capacidades	65
1.2.3. Teoría de ventaja competitiva	69
1.2.2. Normativa Relacionada	74
1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR NACIONAL DE ARÁNDANOS FRESCOS	75
1.3.1. Agroexportación peruana	75
1.3.2. Análisis FODA de arándanos frescos peruanos	80
1.3.2. Producción nacional de arándanos frescos en la Región La Libertad	82
1.3.3. Exportaciones de arándanos frescos locales	85
1.3.4. Programas de apoyo a la exportación	88
1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNACIONAL DE ARÁNDANOS FRESCOS	90
1.4.1 Análisis del mercado de país destino	90
1.4.2. Empresas de la Región La Libertad exportadoras de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos	91
1.4.3. Perfil del consumidor de Estados Unidos	93
1.5. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO	93
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	100
2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA	100
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	109
2.2.1. Problema Principal	109
2.2.2. Problemas Secundarios	109
2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	110
2.3.1 Justificación Teórica	110

2.3.2. Justificación Práctica	111
2.3.3 Justificación Temporal	112
2.3.4. Relación del tema con la línea de investigación	113
2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	115
2.4.1. Objetivo general	115
2.4.2. Objetivos específicos	115
2.5. HIPÓTESIS	116
2.5.1. Hipótesis general	116
2.5.2. Hipótesis específicas	117
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	118
3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	119
3.1.1. Tipo de investigación	122
3.1.2. Diseño metodológico	123
3.2. PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA	124
3.2.1. Población de estudio	125
3.2.2. Tamaño y selección de la muestra	127
3.2.2.1. Muestreo cuantitativo	132
3.2.2.2. Muestreo cualitativo	133
3.3. MAPEO DE ACTORES CLAVES	134
3.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	135
3.5. INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN	136
3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS	137
3.7. ANÁLISIS DE DATOS	139
3.8. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	139
3.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	141
CAPÍTULO IV. DESARROLLO	143
4.1. DESARROLLO CUALITATIVO	144
4.1.1. Perfil de entrevistados	144
4.1.2. Análisis de las entrevistas	152
4.1.3. Resultados de las entrevistas	155
4.2 DESARROLLO CUANTITATIVO	187
4.2.1 Difusión de la encuesta	187

4.2.2 Análisis estadístico	187
CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	223
5.1. Validación de Hipótesis	223
5.1.1. Validación de Hipótesis General	225
5.1.2. Validación de Hipótesis Específica N°2	227
5.1.3. Validación de Hipótesis Específica N°3	230
5.1.4. Validación de Hipótesis Específica N°4	233
5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	236
CONCLUSIONES:	250
RECOMENDACIONES	253
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	255
ANEXOS	267

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1. Descripción de los subcapítulos del Marco Teórico de la Investigación.	17
Figura N°2. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios.	18
Figura N°3. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios	18
Figura N°4. Johanson y Vahlne (1977). Adaptado de Internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment	62
Figura N°5. Estrategias Genéricas según Porter (1982).	71
Figura N°6. Ley de Promoción Agraria (20 años en la agroexportación).....	75
Figura N°7. Ficha técnica y valor nutricional del arándano, tipo Myrtillus, partida arancelaria 810400000.....	76
Figura N°8. Agroexportaciones totales (2010-2020) (US\$ millones).	78
Figura N°9. Producción de arándanos frescos de la región de la Libertad (2019).....	84
Figura N°10. Estacionalidad de las exportaciones de arándanos frescos.....	85
Figura N°11. Exportación de arándanos frescos de la región de la Libertad (2019).	86
Figura N°12. Exportación de arándanos frescos al mundo (2018-2020).	86
Figura N°13. Países destino de las exportaciones de arándanos frescos (2018-2020).....	87
Figura N°14. Principales empresas exportadoras de arándanos frescos (2018-2020)	88
Figura N°15. Canal de Prevención 360 de la empresa Agualima (2018-2020).	98
Figura N°16. Resumen de la realidad problemática.	100
Figura N°17. Exportaciones peruanas por sector económico (2015-2020).	102
Figura N°18. Evolución de la última década en la exportación de arándanos frescos peruanos (US\$ millones).	103
Figura N°19. Principales países destino para la exportación de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos (2020).	104
Figura N°20. Principales proveedores de arándanos frescos al mercado de Estados Unidos (2015-2020) (US\$ millones).....	105
Figura N°21. Objetivos del Plan Nacional de Competitividad y Productividad (2019-2030).	106
Figura N°22. Certificados de empresa Agroindustrial BETA.	106
Figura N°23. Objetivos de Desarrollo Sostenible empleados por la empresa Hortifrut Chile.....	107
Figura N°24. Pilares del Sistema de Calidad de Chile.....	108
Figura N°25. Exportación de arándanos período 2015 – 2020.	113
Figura N°26. Descripción de los subcapítulos de la Metodología del Trabajo.....	119
Figura N°27. Representación de enfoques metodológicos de los antecedentes.....	122
Figura N°28. Logo de la empresa CAMPOSOL.....	129
Figura N°29. Logo de la empresa HORTIFRUT PERÚ.....	129

Figura N°30. Logo de la empresa AGRÍCOLA CERRO PRIETO S.A.C.....	130
Figura N°31. Logo de la empresa AGROBERRIES.....	130
Figura N°32. Logo de la empresa GIDDINGS	131
Figura N°33. Logo de la empresa DANPER	131
Figura N°34. Logo de la empresa BLUEBERRIES PERÚ	132
.....	143
Figura N°35: Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación.....	143
Figura N°36. Códigos creados en Atlas Ti correspondientes a las entrevistas con los expertos.	153
Figura N°37. Vista de las redes.....	156
Figura N°38. Vista de la red de ‘‘Desempeño exportador’’.....	158
Figura N°39: Vista de la red ‘‘Percepción del ecosistema.....	165
Figura N°40: Vista de red ‘‘Diferenciación de producto’’.....	170
Figura N°41: Vista de red ‘‘Diferenciación de imagen de marca’’.....	175
Figura N°42: Vista de red ‘‘Diferenciación de servicio al cliente’’.....	180
Figura N°43: Vista de red ‘‘Variedades’’.....	184
Figura N°44. Empleo de estándares de calidad en los arándanos producidos por las empresas considerado diferenciación	191
Figura N°45. Frecuencia de empleo de estándares de calidad según clientes.....	192
Figura N°46. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto a la diferenciación	194
Figura N°47. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto al desempeño exportador.....	195
Figura N°48: Percepción de diferenciación sobre productos ecoamigables	197
Figura N°49: Influencia de productos ecoamigables en el desempeño exportador	198
Figura N°50: Influencia de la imagen y reputación de mi empresa en la decisión de compra del cliente extranjero	200
Figura N°51: Influencia del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente sobre el desempeño exportador.	201
Figura N°52: Percepción del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables en el ingreso a nuevos mercados	203
Figura N°53: Percepción del empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero para lazos a largo plazo	204
Figura N°54: Frecuencia de la medición de la satisfacción al cliente sobre clientes extranjeros.	206
Figura N°55: Percepción sobre el empleo de servicios post embarque al cliente extranjero.....	207
Figura N°56: Percepción del sistema de respuesta y atención al cliente de las empresas.	209
Figura N°57: Frecuencia del empleo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero.....	210

Figura N°58: Influencia de las estrategias diferenciadoras sobre el volumen exportado en el periodo 2018-2020.	211
Figura N°59: Percepción del volumen exportado de las empresas frente a sus competidores en el periodo 2018-2020.	213
Figura N°60: Percepción del empleo de estrategias diferenciadoras sobre el valor exportado de las empresas en el periodo 2018-2020.	214
Figura N°61: Percepción del aumento del precio por kilo de los arándanos frescos en el periodo 2018-2020	216
Figura N°62: Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados.	217
Figura N°63: Percepción de la capacidad de producción sobre el volumen exportado de las empresas.	219
Figura N°64: Percepción de la búsqueda del empleo de avances tecnológicos por parte de la empresa.	220
Figura N°65: Percepción de la inversión en mejora de procesos sobre el desempeño exportador	222
Figura N° 66. Subcapítulos del capítulo V de Análisis y Discusión de Resultados.	223
Figura N°67: Diagrama de dispersión del modelo Estrategias de diferenciación y Desempeño Exportador.	226
Figura N°68: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de producto y Desempeño Exportador.	229
Figura N°69: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de imagen de marca y Desempeño Exportador.	231
Figura N°70: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de servicio al cliente y Desempeño Exportador.	234

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes Internacionales.....	37
Tabla 2. Antecedentes Nacionales	53
Tabla 3. Teorías aplicadas a las estrategias competitivas de diferenciación.....	64
Tabla 4. Teorías aplicadas a las estrategias competitivas de diferenciación.....	68
Tabla 5. Teorías aplicadas a la ventaja competitiva.....	73
Tabla 6. Principales productos de las Agroexportaciones No Tradicionales - Valor FOB US\$ Millones (2018-2020).....	79
Tabla 7. FODA de los arándanos frescos peruanos	80
Tabla 8. Exportaciones por sectores de la región de la Libertad (2017-2020) (US\$ Millones).....	83
Tabla 9. Países exportadores de arándanos frescos en el mundo (2018-2020) (US\$ Millones)	90
Tabla 10. Principales países exportadores de arándanos frescos hacia Estados Unidos (2018-2020) (US\$ Millones).....	91
Tabla 11. Empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región de La Libertad (2018-2020) (US\$ Millones).....	92
Tabla 12. Perfil del consumidor estadounidense	93
Tabla 13. Estrategias diferenciadoras de productos en empresas peruanas	95
Tabla 14. Estrategias diferenciadoras de imagen de marca en empresas peruanas.....	97
Tabla 15. Enfoques de la Investigación Científica.....	121
Tabla 16. Empresas exportadoras de arándanos hacia Estados Unidos, ubicadas en la Región de La Libertad 2018-2020.....	126
Tabla 17. Empresas exportadoras de arándanos hacia Estados Unidos, ubicadas en la Región de La Libertad 2018-2020.....	127
Tabla 18. Tabla de Mapeo de Actores Clave de la investigación	135
Tabla 19. Confiabilidad del instrumento.....	140
Tabla 20. Perfil de actores clave (Stakeholders).....	145
Tabla 21. Relación de las categorías establecidas en el Atlas Ti para cada objetivo.....	154
Tabla 22. Empresas encuestadas	188
Tabla 23. Empleo de estándares de calidad en los arándanos producidos por las empresas considerado diferenciación.....	190
Tabla 24. Frecuencia de empleo de estándares de calidad según clientes.	192
Tabla 25. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto a la diferenciación.....	193
Tabla 26. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto al desempeño exportador.	195
Tabla 27. Percepción de diferenciación sobre productos ecoamigables.	196
Tabla 28. Influencia de productos ecoamigables en el desempeño exportador.	198

Tabla 29. Influencia de la imagen y reputación de mi empresa en la decisión de compra del cliente extranjero.	199
Tabla 30. Influencia del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente sobre el desempeño exportador.	201
Tabla 31. Percepción del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables en el ingreso a nuevos mercados.....	202
Tabla 32. Percepción del empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero para lazos a largo plazo.....	204
Tabla 33. Frecuencia de la medición de la satisfacción al cliente sobre clientes extranjeros.....	205
Tabla 34. Percepción sobre el empleo de servicios post embarque al cliente extranjero.....	206
Tabla 35. Percepción del sistema de respuesta y atención al cliente de las empresas.	208
Tabla 36. Frecuencia del empleo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero.....	209
Tabla 37. Influencia de las estrategias diferenciadoras sobre el volumen exportado en el periodo 2018-2020.	211
Tabla 38. Percepción del volumen exportado de las empresas frente a sus competidores en el periodo 2018-2020.	212
Tabla 39. Percepción del empleo de estrategias diferenciadoras sobre el valor exportado de las empresas en el periodo 2018-2020.....	214
Tabla 40. Percepción del aumento del precio por kilo de los arándanos frescos en el periodo 2018-2020.	215
Tabla 41. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados.	217
Tabla 42. Percepción de la capacidad de producción sobre el volumen exportado de las empresas..	218
Tabla 43. Percepción de la búsqueda del empleo de avances tecnológicos por parte de la empresa..	220
Tabla 44. Percepción de la inversión en mejora de procesos sobre el desempeño exportador.	221
Tabla 45. Grado de relación según coeficiente de correlación.	224
Tabla 46. Resultado de la correlación entre las estrategias de diferenciación y el Desempeño Exportador.....	225
Tabla 47. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de producto y el Desempeño Exportador.....	228
Tabla 48. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de imagen de marca y el Desempeño Exportador.....	231
Tabla 49. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de servicio al cliente y el Desempeño Exportador.....	234

INTRODUCCIÓN

El arándano fresco es un producto que en los últimos años ha sido un éxito como producto no tradicional agroexportador en el Perú; según, Mario Ocharan, director de exportaciones de PromPerú. El arándano fresco tuvo un crecimiento exponencial y una gran demanda en el mercado internacional, además, en el 2019 el Perú logró desplazar a Chile convirtiéndose en el principal proveedor de arándanos frescos a nivel mundial. Por otro lado, es importante resaltar que la región La Libertad cuenta con una participación del 58% de los arándanos frescos exportados convirtiéndose en la principal región exportadora de dicho producto en el Perú y teniendo como principal mercado exportador a Estados Unidos. Sin embargo, el Perú tiene competidores muy fuertes como Chile y México que generan que exista una gran oferta del producto y mucha competencia en el mercado, por lo que, las empresas peruanas buscan constantemente estrategias que les permitan seguir creciendo y aumentar su desempeño exportador en el mercado internacional.

Actualmente, es fundamental que las empresas exportadoras empleen estrategias que les permitan ser más competitivos en la industria y que con estas puedan lograr sus objetivos y metas a largo o corto plazo. Además, las empresas deben implementar estrategias que sean afines a los consumidores del mercado objetivo debido a que esto les concederá conseguir insertar su producto con mayor éxito en el mercado internacional y conseguir un mejor desempeño exportador para poder convertirse en líderes proveedores del producto a nivel internacional. Según Porter (1998), señala que el objetivo de una empresa al emplear una estrategia competitiva es identificar una posición en la que pueda contrarrestar el impacto de las fuerzas competitivas, asimismo, utilizarlas a su favor para fortalecer sus capacidades. Una de esas estrategias competitivas es la de diferenciación, la cual es utilizada por diversas empresas es la de diferenciación debido a que dicha estrategia logra que los clientes objetivos perciban en la empresa un valor diferencial frente a la competencia ocasionando una clara ventaja competitiva

En la presente investigación se desarrollan algunos *papers* de investigación que son muestra de cómo el empleo de la estrategia de diferenciación ha permitido que las empresas logren un mejor desempeño exportador, además, los antecedentes presentados han tenido casos de éxito

de empresas, gracias al empleo de la estrategia mencionada. Dichas investigaciones internacionales y nacionales usadas como fuente se encuentran desarrolladas en el punto 1.1. Estas, destacan la influencia de la estrategia de diferenciación con respecto a diferenciación de producto, diferenciación de imagen de marca y diferenciación de atención al cliente, y su relación con el desempeño exportador.

En consecuencia, esta investigación busca conocer si la estrategia de diferenciación según Porter (1982) empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020, en el cual se tendrá como variable de estudio a la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador, asimismo, se procura servir como base para el planteamiento de futuras investigaciones que deseen abordar el mismo tema, bajo la misma perspectiva o tomando en cuenta otros factores o variables.

Por consiguiente, la investigación está conformada por 5 capítulos, en el primer capítulo se plantea el marco teórico, el cual permite conocer antecedentes de nivel nacional e internacional referidas a la variable de estudio, asimismo se presenta una amplia información sobre sector agroexportador de arándanos frescos peruanos. En el segundo capítulo, se desarrolla el plan de investigación, en donde se plantea la realidad problemática, formulación del problema, objetivos e hipótesis. Posteriormente, en el tercer capítulo, se establece la metodología de investigación de la presente tesis, identificando la población y muestra; así como, determinar el instrumento a emplear para la recolección de datos y los programas respectivos para el análisis cuantitativo y cualitativo. En adición, en el cuarto capítulo se continúa dicho análisis cuantitativo y cualitativo a través de las herramientas SPSS y Atlas Ti, respectivamente. Para ello tanto las encuestas realizadas a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad y los actores clave aportaron para el análisis. Por último, en el quinto capítulo se procede a validar las hipótesis planteadas bajo la prueba estadística Rho Spearman y consecuentemente proceder a desarrollar la discusión de resultados.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Según Sabino (1992), el marco teórico tiene como objetivo dar a la investigación un plan coordinado y lógico de conceptos y proposiciones que permitan plantear el problema. Es decir, se busca incorporar al problema en un entorno donde éste pueda tener sentido, integrando los antecedentes previos y organizándolos de modo tal que resulten apropiados para la investigación. Es por ello, que de acuerdo con Cerda (1998, como se citó en Bernal, 2010), la elaboración del marco teórico es fundamental para la presente investigación, puesto que si no se llegase a implementar sería imposible comprender una investigación científica debido a que éste tiene la función de dirigir y crear las bases teóricas de la investigación. Asimismo, de acuerdo con Hernández (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), la revisión de la literatura se basa en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales convenientes para la finalidad del estudio, de los cuales se selecciona la información más relevante y necesaria para el problema de investigación. Por otra parte, Arbello (2009, como se citó en Arbaiza 2014) señala que el marco teórico se conforma principalmente de tres niveles. Primero, considera el manejo de teorías o elementos teóricos lo cual orientará hacia la investigación. Segundo, la revisión de la información empírica secundaria, es decir, libros, reseñas, documentos, folletos y demás. Por último, incluye la información empírica primaria, lo que implica un acercamiento con la realidad.

Para la presente investigación se cumplirá con los tres niveles mencionados anteriormente, sin embargo, se añadirá uno más referido a la realidad de las empresas exportadoras de arándanos frescos y el uso de la estrategia de diferenciación. De esta manera, el presente capítulo está conformado por 4 subcapítulos. El primer subcapítulo ubicado en el punto 1.1, se desarrollan los antecedentes epistemológicos, nacionales e internacionales, los cuales aportan como fuentes documentarias para determinar las variables implementadas durante la investigación. Es así, que se hará uso de investigaciones previas, *papers*, artículos científicos y tesis vinculadas al tema de relación entre estrategias competitivas y exportaciones. Asimismo, dichos documentos serán extraídos de repositorios de investigación científica, como *Scopus*, *Proquest* y *Ebsco*, para los antecedentes internacionales. En el segundo subcapítulo ubicado en el punto 1.2, se desarrollarán las teorías más relevantes que permitan aclarar el fenómeno estudiado y su relación con el objeto, asimismo se menciona la normativa relacionada sobre la ley de

promoción agraria. Con respecto al tercer subcapítulo ubicado en el punto 1.3 se profundizará acerca del sector agroindustrial peruano, en el cual se enfocará en la producción y exportación de arándanos frescos, asimismo, se expone el análisis de la situación del sector agroindustrial peruano. En el cuarto subcapítulo ubicado en el punto 1.4, se detalla el análisis del sector internacional de arándanos frescos, como por ejemplo el perfil del consumidor estadounidense y análisis del país destino. Por último, en el subcapítulo final ubicado en el punto 1.5, se detalla qué acciones diferenciadoras realizan las empresas exportadoras de arándanos frescos peruanos. Esto con el propósito de describir el panorama de empresas y sus estrategias de diferenciación aplicadas en la exportación de arándanos frescos.



Figura N°1. Descripción de los subcapítulos del Marco Teórico de la Investigación. Elaboración propia

1.1. ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS

De acuerdo con lo ilustrado a continuación, se detallan los estudios en el ámbito internacional y nacional, los cuales son antecedentes que respaldan la presente investigación.

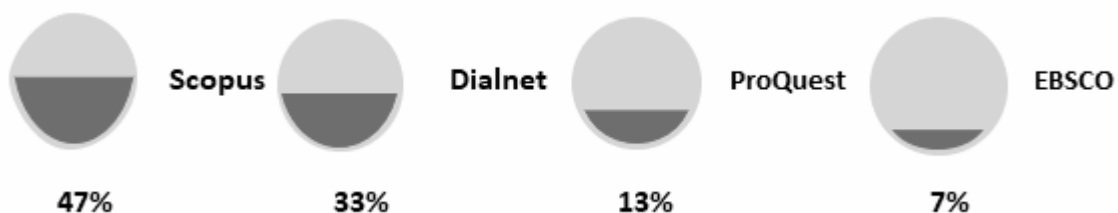


Figura N°2. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios. Elaboración propia.



Figura N°3. Fuentes de Antecedentes Internacionales según repositorios. Elaboración propia.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

En primer lugar, según Rhaiem (2015) en su *paper* titulado: *“The Impact of Strategic Management and Innovation on Internationalization: An Empirical Study of Canadian Manufacturing SMEs”* indexado a la plataforma Scopus, para la *International Journal of Business Research*, tuvo como objetivo principal dar una mejor comprensión de las dos dimensiones de la internacionalización (hacia dentro y hacia afuera) generalmente abordadas de manera independiente por las actividades de exportación e importación. Asimismo, el estudio se centró en el efecto de las estrategias genéricas en la internacionalización, en presencia de la innovación.

Para el desarrollo de la investigación mencionada, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo, para el cual se hizo uso de encuestas adaptadas del manual de Oslo publicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el cual una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras. La muestra fue seleccionada de una población total de 505 pymes ubicadas al este de la provincia de Québec, las cuales sólo 248 empresas respondieron a las llamadas de invitación y realizaron la encuesta, además, para la elaboración del mismo, los autores utilizaron la escala de Likert que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo). Posteriormente, con los datos obtenidos se empleó un análisis econométrico probit multivariante con análisis factorial y el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach, mediante la plataforma SPSS.

Por un lado, en el estudio mencionado se trabaja con la variable dependiente internacionalización, que está conformada por las dimensiones de exportación e importación. Por otro lado, las variables independientes analizadas son estrategias competitivas, innovación, interacción y factores relacionados con el medio ambiente. Luego del análisis de dichas variables los autores llegaron a 2 conclusiones. Primero, que la probabilidad de que las empresas se internacionalizan hacia el exterior aumenta a medida que incrementa la interacción entre la estrategia de diferenciación y la radicalidad de la innovación. Esto significa que cuanto más se diferencian las empresas en la oferta de sus productos que constituyen innovaciones radicales, mayores son sus posibilidades de internacionalizarse. Por último, los autores indican que la probabilidad de que las empresas se internacionalizan hacia el exterior disminuye a medida que aumenta la interacción entre los costos de la estrategia de liderazgo y la radicalidad de la innovación. Esto quiere decir que las empresas que adoptan estrategias de dominación por los costos mientras desarrollan innovaciones radicales tienen menos probabilidades de internacionalizarse.

El antecedente presentado, sirve de aporte a la investigación, puesto que menciona la relación que existe en el uso de estrategias competitivas como probabilidad para la internacionalización de empresas mediante la exportación. Por un lado, con respecto a la metodología, el estudio permite tener en cuenta el enfoque cuantitativo y el uso de encuestas con escala Likert como instrumento de recolección de datos, asimismo, el uso de métodos empíricos mediante la plataforma SPSS. Por otro lado, la investigación aporta con el uso de variables: (i) estrategias de liderazgo en costo y (ii) estrategia de diferenciación, los cuales servirán para la elaboración de las dimensiones en la presente investigación.

En segundo lugar, Fernandes, Corado y Fontes (2020), en su *paper* titulado: “***Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation***” indexado a la plataforma Scopus, para la Revista *Business Research Quarterly*, tuvo dos objetivos. Primero, impulsar el debate sobre la importancia de diferentes estrategias genéricas competitivas para que los nuevos emprendimientos internacionales logren un desempeño internacional superior. Segundo, evaluar la relevancia de la perspectiva de contingencia en la configuración de la relación

estrategia-desempeño, a saber, examinando la relevancia de dos factores de contingencia organizacional (duración de la internacionalización y preparación para la internacionalización).

La presente investigación utilizó un enfoque cuantitativo, para el cual se hizo uso de encuestas estructuradas en línea, utilizando la técnica de informante clave. Para el desarrollo del mismo, los autores utilizaron la escala de Likert que va desde 1 (muy en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo). La población inicial consistió en un conjunto multisectorial de nuevas empresas portuguesas a nivel nacional. Se identificó que un total de 1993 empresas pymes eran elegibles, sin embargo, la muestra utilizada se redujo a 319. Asimismo, la mayoría de los encuestados eran los fundadores, propietarios o jefes, los cuales fueron contactados mediante la información de las empresas en la base de datos Informa D & B. Posteriormente, con los datos obtenidos se prosiguió a realizar un análisis empírico mediante la elaboración del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), utilizando el software AMOS, asimismo, emplearon el análisis factorial y coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

Por un lado, en el estudio mencionado se trabaja con la variable dependiente, desempeño internacional, la cual está conformada por las dimensiones de grado de internacionalización y preparación para la internacionalización. Por otro lado, las variables independientes analizadas son las estrategias competitivas, conformadas por las dimensiones de diferenciación de la innovación, diferenciación de marketing, diferenciación de calidad y servicio, y liderazgo en costos. Luego del análisis de dichas variables los autores llegaron a tres conclusiones. Primero, las estrategias que claramente llevan a los nuevos emprendimientos a un desempeño internacional más alto son la diferenciación de mercadeo y la diferenciación de calidad y servicio, ya que ambos tipos de estrategia muestran resultados superiores en términos de desempeño internacional. Segundo, los autores mencionan que la estrategia de los nuevos emprendimientos no es fija, puesto que evoluciona con el entorno. Además, en las primeras fases de internacionalización las empresas siguen estrategias diferentes a las de las fases de post-entrada. Por último, indica la relevancia que es preparar el proceso de internacionalización, ya que los nuevos emprendimientos con actividades de baja preparación solo logran un alto desempeño internacional si siguen una estrategia de calidad y diferenciación de servicios.

Se ha considerado este antecedente, puesto que es un estudio enfocado en abordar el efecto de las estrategias competitivas como determinantes del desempeño internacional de nuevas empresas internacionales. Con respecto a la metodología, brinda una guía de qué herramientas utilizar para el análisis de datos, por ejemplo, la opción de realizar un enfoque cuantitativo mediante encuestas con escala Likert y el uso de métodos empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las variables: (i) estrategias competitivas y (ii) grado de internacionalización (facturación de exportaciones), servirán para la elaboración de las dimensiones en la presente investigación.

En tercer lugar, según Adasme, Ortega, Rodríguez y Lobos (2012), en el *paper* titulado “*Identificación de constructos competitivos y estratégicos de las exportaciones de manzanas chilenas a los mercados asiáticos*” indexado a la plataforma Scopus, para la Revista Brasileira de Fruticultura, tuvo como objetivo principal identificar estrategias competitivas y determinar las variables de ventaja competitiva de mayor relevancia en las exportaciones de manzanas de la región del Maule, Chile, en los mercados asiáticos de China, Hong Kong, Taiwán e India.

Esta investigación utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño de investigación de tipo exploratorio-descriptivo, para lo cual se realizaron encuestas estructuradas a gerentes comerciales de 14 empresas agroexportadoras de manzanas a China, Hong Kong, Taiwán e India. La población de la investigación fueron las empresas registradas en la base de datos Decofrut. Inicialmente el total de empresas a investigar eran 35 exportadoras de la Región del Maule, sin embargo, al aplicar el tamaño muestral dio como resultado 14 compañías que fueron elegidas para aportar en la presente investigación. Asimismo, los autores utilizaron en la encuesta la escala de Likert a 5 niveles. Posteriormente, con los datos obtenidos se examinó empíricamente las variables en la plataforma SPSS, mediante el análisis factorial de componentes principales y el coeficiente de confiabilidad alfa de cronbach.

Por otro lado, las variables analizadas fueron en total 56, las cuales se categorizaron por: (i) variables competitivas externas a nivel local, ii) variables competitivas externas nivel global, iii) variables competitivas internas y iv) componentes principales de las estrategias competitivas. Luego del análisis de dichas categorías, los autores llegaron a dos conclusiones. Primero, que la formulación de estrategias competitivas del sector exportador de la región del Maule tiene dos constructos principales “optimización de costos” y la “gestión comercial”, lo

que indica estrategias de bajo costo, ya que los constructos encontrados se relacionan con la estrategia genérica “liderazgo en costos”, que tiene por objetivo lograr economías de escala y optimizar todos los procesos productivos y comerciales del sector exportador de manzanas a los mercados asiáticos de China, Hong Kong, Taiwán e India. Segundo, las variables de ventaja competitiva que tienen mayor relevancia para el sector exportador de manzanas a nivel interno son la “optimización productiva” y “capacidad industrial”. En cuanto al nivel externo local, son “plataforma competitiva” y “externalidad productiva”. En el caso del nivel externo global, las variables competitivas son “comercio exterior” y “mercados asiáticos”. En síntesis, tanto a nivel interno como externo las ventajas competitivas generadas indican un desarrollo de la industrialización y comercialización que se posiciona en los mercados de forma altamente competitiva.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que analiza las variables de estrategias competitivas internas y externas de una empresa relacionada con sus exportaciones. Con respecto a la metodología, brinda la opción de utilizar un enfoque cuantitativo y como instrumento de recolección de datos, encuestas con escala Likert, asimismo, el uso de métodos empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de la variable liderazgo en costo y posibles indicadores a implementar para en la matriz de operalización.

En cuarto lugar, Ayob y Senik (2015), en el *paper* titulado “*The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy*” indexado a la plataforma Scopus, para la International Journal of Business Globalisation, tuvo como objetivo principal examinar la relación entre las estrategias competitivas y la selección del mercado de exportación por parte de los exportadores pequeños y medianos en una economía emergente.

Para el desarrollo de la investigación mencionada, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo, para el cual se hizo uso de encuestas en línea en la base de datos de MATRADE. La muestra fue seleccionada al azar de un total de 1,190 pymes exportadoras manufactureras, las cuales sólo 214 respondieron a los correos de invitación y realizaron la encuesta, además, para el desarrollo del mismo, los autores utilizaron la escala de likert que van desde 1 (muy bajo) a 5 (muy alto). Posteriormente, con los datos obtenidos se examinó empíricamente en la

plataforma SPSS, las relaciones mediante la regresión de mínimos cuadrados ordinarios y también se empleó el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) estrategia de liderazgo en costos, (ii) estrategia de diferenciación, (iii) estrategia de enfoque, (iv) enfoque en costos, (v) enfoque en diferenciación, (vi) mercado en desarrollo o desarrollado, (vii) experiencia exportadora y (viii) facturación de exportación. Luego del análisis de dichas variables los autores llegaron a tres conclusiones. Primero, los resultados indicaron que las estrategias competitivas de las pymes de los países en desarrollo están influyendo significativamente en sus exportaciones tanto a los mercados en desarrollo como a los desarrollados. Asimismo, se menciona que la estrategia de diferenciación se asocia positivamente con las exportaciones a los países en desarrollo, puesto que los productos de alta calidad y con características únicas tienen una mayor aceptación en los países en desarrollo debido a la percepción de exclusividad por parte de los clientes al producto. Segundo, los autores resaltan que la estrategia de liderazgo en costos se asocia positivamente con las exportaciones a los países desarrollados, pero la estrategia de diferenciación tiene una influencia negativa. A pesar de la aparición de productos innovadores en los países en desarrollo, los exportadores se resisten a penetrar en los mercados avanzados para evitar la competencia directa con los productores locales ricos en recursos. Por último, los autores mencionan que la estrategia de enfoque se asocia negativamente con las exportaciones tanto a los mercados desarrollados como en desarrollo, puesto que la adopción de dicha estrategia en las operaciones internacionales requiere muchos recursos para una pyme.

El antecedente presentado, sirve de aporte a la investigación, puesto que confirma la relación entre las estrategias competitivas y las exportaciones. Asimismo, el estudio brinda una perspectiva diferente en cuanto al análisis en empresas de mercados en desarrollo y desarrollados. Con respecto a la metodología, permite tomar en cuenta el enfoque cuantitativo y su instrumento de recolección de datos, el cual fue realizar encuestas con escala Likert. Por último, el aporte de las variables: (i) estrategia de liderazgo en costo (ii) estrategia de diferenciación y (iii) facturación de exportación, lo cuales servirán para la elaboración de las dimensiones en la presente investigación.

En quinto lugar, según Manouchehr, Mina & Manouchehr (2014), en el *paper* titulado de “**An Investigation of Environmental Factors and Appropriate Strategies Impact on Gas Exportation of Iran**” indexado a la plataforma EBSCO, para la *Caspian Journal of Applied Sciences Research*, tuvo como objetivo determinar los factores ambientales y el impacto de las estrategias sobre la exportación del gas de Irán.

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, para el cual se hizo uso de encuestas descriptivas como herramienta de recolección de datos. Asimismo, las personas encuestadas forman parte de una población compuesta por gerentes y presidentes de unidades operativas de compañías de Gas en Irán. Al final, los datos recopilados fueron de una muestra de 57 personas encuestadas mediante la clasificación aleatoria. Posteriormente se hizo un análisis empírico mediante la plataforma SPSS, utilizando el análisis de regresión multivariable y el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) competidores, (ii) estrategias, seguridad nacional, (iii) marketing, (iv) factores económicos y (v) tecnologías. Luego del análisis de dicha variable, se obtuvo que el factor que más influyó en la variación de las estrategias y de la exportación fueron los competidores con un 78% de participación. Por lo tanto, el aporte del antecedente fue comprender la implicancia de las variables de las estrategias y su influencia en el proceso de exportación de gas. Las variables definidas fueron las siguientes: competidores, marketing, seguridad nacional y tecnología. En el cual, se concluye que la variable de competidores es la que más notablemente influye en las estrategias aplicadas para la comercialización.

En sexto lugar, según Hales & Mclarney (2017) en el *paper* titulado “**Uber 's Competitive Advantage vis-à-vis Porter 's Generic Strategies Vol. XVI**” indexado a la plataforma Proquest, para la *IUP Journal of Management Research (India)*, la investigación tuvo como objetivo realizar un análisis comparativo entre las estrategias genéricas de M. Porter y las estrategias híbridas haciendo un contraste con el caso Uber.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) liderazgo en costo, (ii) diferenciación y (iii) enfoque. Para su análisis, los autores utilizaron un enfoque cualitativo, en el cual se recopiló información de antecedentes bibliográficos sobre la teoría de estrategias genéricas según Porter

y se analizó los datos de la empresa Uber. Posteriormente, dicho estudio permitió que los autores concluyan que el tiempo y los cambios que se vayan dando en las compañías, las estrategias deben acondicionarse a dichos cambios. En el caso de Uber, mencionan que la empresa se enfocó específicamente en las necesidades de los clientes, dejando a un lado la preocupación por la competencia y su movimiento en la industria. Por lo tanto, se enfocó en reducir sus costos y a la vez generar mayor valor para su segmento de mercado al que se dirige y tuvo como resultado aplicar la combinación de estrategias, es decir, las híbridas; y con ello lograr el éxito en el mercado. Por otro lado, cabe mencionar que el antecedente presentado, sirve de aporte a la investigación, puesto que ayuda a comprender la Teoría de Porter sobre la combinación de dos estrategias genéricas aplicadas en las empresas.

En séptimo lugar, según Permana, Haryono y Untoro (2018), en el *paper* titulado “***Green products strategy impact of Generic Porter Strategy on Company’s Performance***”, indexada a la plataforma Proquest, para la *International Review of Management and Marketing (Indonesia)*, tuvo como objetivo principal demostrar que las características de las estrategias genéricas se encuentran relacionadas con el desempeño en el desarrollo de las empresas productoras de productos ecológicos.

Para el desarrollo de la investigación mencionada, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo, para el cual se hizo uso de encuestas con escala Likert. Asimismo, para la población y muestra se tomaron en cuenta que las empresas encuestadas hayan obtenido la certificación de evaluación de impacto ambiental en la provincia de Daerah Istimewa Yogyakarta y Java Central. Esto dio como resultado una población final de 723 empresas, las cuales solo fueron encuestadas 264 pertenecientes a industrias manufactureras grandes y medianas. Posteriormente, los autores realizaron un análisis empírico aplicando el análisis de regresión lineal múltiple mediante la plataforma SPSS.

Por otro lado, en el presente antecedente las variables analizadas fueron: (i) estrategia de liderazgo en costo, (ii) estrategia de diferenciación, (iii) rendimiento de la empresa y (iv) productos verdes. Luego del análisis de dichas variables los autores llegaron a la conclusión que la estrategia de diferenciación y la estrategia de liderazgo en costos se encuentran positivamente relacionadas con el desempeño de las compañías. Asimismo, indican que, para mejorar el nivel competitivo de las empresas ecológicas, el Gobierno debe involucrarse y

fomentar la iniciativa de fabricar productos eco-amigables mediante incentivos propuestos en sus regulaciones.

El antecedente presentado sirve como aporte a la presente investigación, puesto que permite comprender la influencia de las estrategias genéricas de Porter en las compañías con enfoque a desarrollar productos ecológicos. Asimismo, permite tomar en cuenta que, si existiera el apoyo gubernamental a los exportadores y productores, estos se podrían enfocar también en la estrategia de liderazgo en costos. Con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque cuantitativo y el instrumento de recolección de datos mediante encuestas que posteriormente son analizadas en la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las variables: (i) estrategia de liderazgo en costo (ii) estrategia de diferenciación, lo cuales servirán para la elaboración de las dimensiones en la presente investigación.

En octavo lugar, según Aragón y Monreal (2008) en su *paper* titulado: ***“La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española”*** indexada a la plataforma Dialnet, para la revista *Internacional de la Pequeño y Mediana Empresa*, tuvo como objetivo principal analizar cómo afecta la estrategia de la pequeña y mediana empresa (PYME) industrial española al grado de internacionalización de ésta, de forma que se pueda determinar cuáles son los elementos, en materia de estrategias, que explican en mayor medida que las pyme se internacionalicen.

Para ello, la metodología utilizada fue cuantitativa, para el cual se utilizaron encuestas como instrumento de recolección de datos. La población de empresas a encuestar correspondió a sociedades mercantiles de los sectores industriales manufactureros, en el cual se pudo encuestar a 1,041 empresas, asimismo, se utilizó la escala Likert que abarca desde 1 (totalmente en desacuerdo), 4 (neutral) a 7 (totalmente de acuerdo). Por otro lado, mediante la plataforma SPSS, los autores realizaron análisis de varianza y tablas de contingencia para ver los efectos individuales de las variables, posteriormente para el estudio del efecto conjunto de las variables se efectuaron 4 análisis con modelos de regresión.

En la presente investigación, los autores analizaron las siguientes variables: (i) actividad exportadora, ii) plan estratégico, iii) alianzas de cooperación y iv) estrategias competitivas. En base dicho análisis, los autores, concluyeron que los factores explicativos del incremento en la

propensión exportadora son: (i) contar con un plan estratégico formalizado, (ii) tener un mayor número de acuerdos de cooperación de diferente tipo con otras empresas, (iii) contar con una estrategia exploradora y una estrategia de diferenciación, puesto que quedó demostrado que aquellas empresas más orientadas a la búsqueda y aprovechamiento de las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados y productos, además, de estar orientadas a la innovación y a la búsqueda de oportunidades basadas en nuevos productos y nuevos mercados, tienen una mayor actividad exportadora. Cabe resaltar que las estrategias mencionadas anteriormente corresponden a la tipología de Miles y Snow de 1978 y Porter de 1980.

El aporte de este *paper* para la presente investigación fue conocer cómo la implementación de estrategias competitivas basadas en dos definiciones según, Porter, Miles y Snow, impactan en las exportaciones. Asimismo, la identificación de las estrategias más relevantes, que fueron, diferenciación y la orientación exploradora, aportan para la definición de dimensiones a estudiar en la presente investigación. Con respecto a la metodología, se percibe un aporte en cuanto al enfoque cuantitativo, mediante encuestas con escala Likert y análisis empíricos a través de la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las dimensiones de la variable estrategias competitivas: i) estrategia exploradora, ii) estrategia de diferenciación.

En noveno lugar, Dip y Guarrochena (2015), en su *paper* titulado: ***“Las relaciones de las estrategias en el Resultado Exportador en pequeñas y medianas empresas”*** indexado a la plataforma Dialnet, para la revista *Desarrollo Regional en Debate*, tuvo como objetivo principal identificar los rasgos diferenciales de las estrategias competitivas para lograr superiores resultados de exportación, en pequeñas y medianas empresas (PYME) de la industria de la madera de Misiones, Argentina.

Para el desarrollo de la investigación mencionada, los autores utilizaron un enfoque mixto y seleccionaron 20 pymes exportadoras de productos de madera sólida y estructural. Para empezar, se aplicó un análisis descriptivo, cualitativo y cuantitativo, en el cual el contenido y la identificación de los perfiles por empresa fueron validados simultáneamente por un panel de profesionales expertos en gestión exportadora de la madera. Por último, para analizar la relación lineal entre las variables se utilizó el coeficiente de correlación mediante un análisis empírico en la plataforma SPSS.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) resultados de la exportación, características organizacionales, ii) compromiso exportador, iii) características del entorno y iv) estrategias competitivas según Porter, Miles y Snow. En base al análisis realizado por los autores, concluyeron que las pymes basadas en la orientación exploradora poseen una intensidad de exportación alta, asimismo, aplicando estrategias de diferenciación logran producir cambios e innovación en el desarrollo de nuevos productos y de mayor valor agregado y precios. Igualmente, realizan actividades de promoción y vinculación, con destacada participación en ferias nacionales y visitas a planta industrial de compradores internacionales que conducen a mejores oportunidades de negocios. Con respecto a las pymes con orientación defensora, se identificó mecanismos que le brindan estabilidad, baja intensidad de exportación, menor diversidad de productos y mercados, en destinos cercanos. Por tanto, se le facilita la reducción de costos en innovación, inversión en tecnología y actividades de promoción. Por último, las pymes con orientación analizadora, si bien tienen una baja intensidad de exportación, muestran una diversidad de productos de mayor valor agregado, diversificación en mercados distantes con productos de mayor valor agregado y realizan inversiones en tecnología y procesos. No obstante, lo que la diferencia de las empresas con orientación exploradora es que no innovan en productos de mayor valor agregado y en las actividades de promoción y vinculación.

El aporte de este *paper* para la presente investigación se ve reflejado en la identificación de las estrategias competitivas más relevantes basadas en dos definiciones según, Porter, Miles y Snow, que las empresas implementan para generar una mayor intensidad en sus exportaciones. Algunas de ellas serán tomadas en cuenta en el presente estudio, como por ejemplo la estrategia de liderazgo en costos y la estrategia de diferenciación. Asimismo, brinda una nueva perspectiva en cuanto a que las actividades de promoción y vinculación, como por ejemplo la participación en ferias nacionales, son realizadas por compañías de orientación exploradora. Por último, con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque mixto, el cual gracias al apoyo de expertos en la materia y el análisis empírico en la plataforma SPSS, se brindó un análisis más enriquecedor.

En décimo lugar, Criado y Pinilla (2016), en el *paper* titulado “***Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalanas***” indexada a la plataforma Dialnet, para la revista de la *Escuela de Administración y Economía de la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez con sede en Santiago de Chile*, tuvo

como objetivo principal identificar cuatro tipos estratégicos de Pymes internacionalizadas catalanas.

La metodología utilizada fue mixta, enfocada en una muestra de 272 pymes catalanas de diecisiete sectores económicos a las cuales se les realizó un cuestionario de escala tipo Likert. Asimismo, para el desarrollo de la metodología, primero se empleó el análisis de conglomerados, como un método analítico y estadístico multivariante para clasificar las empresas en conglomerados con características similares mediante la plataforma SPSS. Posteriormente, se procedió a cruzar los cuatro conglomerados con las variables de innovación, internacionalización y rendimiento (impacto sobre el desempeño).

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) orientación exploradora, (ii) orientación analizadora, (iii) orientación defensora, (iv) diferenciación, (v) liderazgo en costo y (vi) enfoque. En base al análisis realizado por los autores, se concluyó que tres de los cuatro conglomerados identificados en la muestra, a saber, producto-mercado, innovación/emprendimiento y estrategia de internacionalización persiguen más activamente oportunidades internacionales. En el primer clúster, de orientación defensora, las empresas se caracterizaron por su orientación al producto (ciclo de vida y desarrollo) y al mercado (diferenciación de producto). En dicho clúster se concentraron más empresas que el resto y su proporción media de las exportaciones hizo pensar que podrían tener una estrategia y asignación de recursos en búsqueda de mercados de exportación internacionalizarse. Con respecto al segundo clúster de orientación exploradora, las empresas pertenecientes a este grupo poseen una gran capacidad de innovación, lo que ocasiona ser el conglomerado que más gasta en I+D de los cuatro y tienen la segunda relación de exportación más alta de todos. Por último, el clúster de orientación analizadora está relacionado con la estrategia de internacionalización, puesto que, dentro de sus prácticas de gestión empresarial, hay una estrategia de internacionalización tecnológica y de I+D. Por lo tanto, están en constante búsqueda de ingresar a nuevos mercados para aprovechar su ventaja de conocimiento tecnológico. Cabe resaltar que de las empresas participantes en dicho clúster son las más exportadoras de los cuatro conglomerados y de mente abierta a nuevos desafíos.

El aporte de este *paper* a la presente investigación se ve reflejado en mostrar un análisis de empresas agrupadas por cluster según la definición de estrategias competitivas de Miles y Snow

(1978). Cada agrupación presentó relación con las exportaciones. Sin embargo, la más destacada fue el clúster de orientación analizadora, puesto que las empresas participantes sienten atracción por los nuevos desafíos y tienen características relevantes diferenciadoras, como, por ejemplo, su conocimiento en tecnología debido a que dentro de su gestión empresarial tienen una estratégica de internacionalización tecnológica y de I+D. Con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque mixto y los instrumentos empleados como encuestas con escala Likert y el uso de la plataforma SPSS.

En décimo primer lugar, Márquez, Guedez y Ferreira (2018), en el *paper* titulado “***Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las PYMES: Hallazgo en PYMES exportadoras exitosas costarricenses***”, para la revista del Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica, tuvo como objetivo principal aportar evidencias sobre la relación entre estrategias genéricas de administración estratégica y desempeño exportador en pymes exportadoras exitosas costarricenses. Por un lado, la metodología de investigación fue cualitativa, en el que realizaron 11 entrevistas en profundidad a dueños de empresas o encargados del área de exportaciones de pymes que se consideran exitosas en índice de desempeño exportador.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) estrategias genéricas y (ii) desempeño exportador. En base al análisis realizado por los autores, se concluyó que en una economía como la costarricense, en donde se tiene altos costos de producción, el implementar estrategias relacionadas con la calidad por encima del precio parece una buena apuesta para facilitar el éxito de la empresa, especialmente en lo relativo al éxito exportador, ya que es una forma más eficaz de aprovechar los recursos y capacidades de la compañía. Por otro lado, en economías inestables o en crisis se recomienda utilizar combinaciones de las estrategias competitivas o genéricas (según la tipología de Porter 1980), con el fin de competir bajo dichas condiciones del entorno. Por ejemplo, la diferenciación o calidad es la estrategia genérica vinculada en mayor medida por los empresarios entrevistados con el éxito exportador de sus empresas. Sin embargo, tomando en cuenta economías como la de Japón, con una estructura de costos elevada principalmente por el pago de salarios competitivos y cargas sociales, la mejor estrategia es la diferenciación enfocada en nichos con alto poder adquisitivo. Por otro lado, los autores concluyeron que la estrategia de liderazgo en costos no resultó considerada como un factor

determinante para el éxito exportador de las pymes, a menos que pueda combinarse con otras estrategias como la de diferenciación.

El aporte de este *paper* a la presente investigación se ve reflejado en mostrar un panorama distinto en cuanto al tipo de mercado al cual se realiza las exportaciones, ya que, si una empresa comercializa sus productos en un país destino inestable, lo recomendable es mezclar las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación. Con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque cualitativo mediante entrevistas, en el cual se rescatan preguntas relevantes que se podrán utilizar para las futuras entrevistas en la presente investigación.

En décimo segundo lugar, según Bıçakcıoğlu, Theoharakis y Tanyeri (2019), en el *paper* titulado “***Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy***”, indexado a la plataforma Scopus para la *International Marketing Review*, tuvo como objetivo principal investigar las condiciones límite de la estrategia empresarial verde en el desempeño financiero de exportación de las empresas de una economía emergente.

Para el desarrollo de la investigación analizada, los autores utilizaron un enfoque cuantitativo, para el cual se decidió emplear encuestas con escala Likert, las cuales van desde 1 (muy desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo), como instrumento de medición. Dichas encuestas se realizaron a una muestra de 252 empresas de una población de 1.000 compañías manufactureras turcas registradas en el Instituto de Estadística de Turquía. Posteriormente, a través de la herramienta SPSS se procedió a realizar un análisis empírico, utilizando el análisis factorial y el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: i) productos de diferenciación verde, ii) liderazgo en costos, iii) estrategia de negocio verde, iv) orientación ambiental, v) recursos humanos verdes y vi) desempeño exportador. Luego del análisis de dichas variables, los autores llegan a dos conclusiones. En primer lugar, las empresas de países emergentes cuando adoptan una estrategia de negocios verde y reducen su huella ambiental se benefician de niveles más altos de desempeño financiero de exportación. Por último, dichas empresas pueden lograr el éxito en la diferenciación de sus productos ecológicos cuando persiguen una estrategia empresarial

ecológica. De hecho, pueden lograr un desempeño financiero superior en los mercados internacionales cuando aplican simultáneamente la diferenciación de productos ecológicos y el liderazgo en costos.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que se indica que emplear estrategias de productos ecológicos genera una diferenciación de los productos, la cual puede lograr que una empresa obtenga buenos resultados en sus exportaciones. Dicha acción se tomará en cuenta como indicador en la presente investigación. Por otra parte, con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque cuantitativo mediante el uso de encuesta con escala Likert para la medición de indicadores que posteriormente son analizados empíricamente a través de la herramienta SPSS.

En décimo tercer lugar, de acuerdo con Leodinaó, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas (2015), en el *paper* titulado “***Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance***”, indexado a la plataforma Scopus para la *International Business Review*, tuvo como objetivo principal examinar los determinantes externos e internos de la estrategia comercial de exportación verde y sus efectos sobre la ventaja competitiva y el desempeño de las exportaciones.

La investigación utilizó un enfoque mixto, para lo cual, en primer lugar, se realizaron encuestas con escala Likert, las cuales van desde 1 (muy desacuerdo) a 7 (muy de acuerdo) como instrumento de medición. Dichas encuestas fueron realizadas a una muestra de 233 empresas de una población de 523 compañías exportadoras de productos manufacturados en Grecia. Posteriormente, a través de la herramienta SPSS se procedió a realizar un análisis empírico, utilizando el procedimiento de estimación de mínimos cuadrados elípticos reponderados (ERLS) y el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach. Por otra parte, también se realizaron entrevistas preliminares con algunos gerentes de las empresas exportadoras.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: i) diferenciación de productos, ii) liderazgo en costos, iii) desempeño del mercado de exportación, iv) rendimiento financiero y estrategia comercial de exportación. Luego del análisis de dichas variables, los autores llegan a la conclusión que la implementación de una estrategia comercial de exportación amigable con el medio ambiente facilita el logro de una ventaja competitiva en términos de diferenciación de

productos en lugar de liderazgo en costos. Al capitalizar una ventaja de diferenciación de productos basada en la ecología, la empresa exportadora estaba en condiciones de mejorar tanto su desempeño en el mercado como su desempeño financiero.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que señalan que el uso de productos ecológicos facilita el logro de una ventaja competitiva para las empresas y contribuye a generar una diferenciación de productos. Dicha variable servirá para ser usada como indicador para la presente investigación. Por otra parte, con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque mixto mediante el uso de encuestas con escala Likert para la medición de indicadores que posteriormente son analizadas empíricamente a través de la herramienta SPSS. Además, en cuanto al enfoque cualitativo realizaron entrevistas a gerentes generales de algunas de las empresas de la muestra.

En décimo cuarto lugar, según Haluk y Özgül (2010), en el *paper* titulado “***The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies***”, indexado a la plataforma Scopus para la *Journal Marketing Intelligence & Planning*, tuvo como objetivo principal determinar las diferencias de ventaja competitiva de exportación entre empresas de alto y bajo rendimiento en Turquía. Asimismo, analizar específicamente y por separado los recursos de exportación de las empresas, las habilidades de exportación y las ventajas competitivas de exportación con el fin de identificar los efectos de discriminación de cada variable.

Para el desarrollo de la investigación analizada, los investigadores utilizaron un enfoque cuantitativo, para el cual se decidió emplear encuestas con escala Likert, las cuales van desde 1 (peor) a 7 (mejor) como instrumento de medición. Dichas encuestas fueron realizadas a un total de 98 empresas, las cuales pertenecían a una población de 350 compañías manufactureras de la región del Egeo, Turquía. Posteriormente, a través de la herramienta SPSS se procedió a realizar un análisis empírico, utilizando el análisis factorial y el coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

Por otro lado, la variable principal analizada es la ventaja competitiva, de donde se identificaron los siguientes elementos: (i) imagen de marca, (ii) calidad del producto, (iii) diseño y empaque, (iv) amplitud de la línea de productos, (v) accesibilidad del producto, (vi) servicio postventa, (vii) velocidad de entrega, (viii) confiabilidad de la entrega, (viii) costo de producción por unidad, (ix)

precio de venta al cliente en el extranjero y el costo de los productos vendidos. Luego del análisis de dicha variable y elementos, los autores llegan a dos conclusiones. En primer lugar, la imagen de marca es el factor más importante que conduce a una ventaja competitiva en los mercados de exportación, puesto que las marcas sólidas en los mercados internacionales ofrecen oportunidades para capitalizar economías de escala, desarrollar mercados globales y perseguir múltiples segmentos de mercado al establecer la visibilidad y la posición de una empresa en la mente de los consumidores internacionales. Por último, la calidad de los productos ofrecidos a mercados externos es un factor muy relevante, puesto que ofrecer un producto con dicha característica genera un impacto significativo en el desempeño de las exportaciones.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que señalan que acciones diferenciadoras de las empresas en cuanto a la imagen de marca, calidad de producto y servicio al cliente, son relevantes para la exportación de productos. Estos elementos servirán para ser usados como indicadores y dimensiones para la presente investigación. Por otra parte, con respecto a la metodología, los autores aportan con el enfoque cuantitativo mediante el uso de encuestas con escala Likert para la medición de indicadores que posteriormente son analizadas empíricamente a través de la herramienta SPSS.

En décimo quinto lugar, según Mora, Lituma y Gonzáles (2020), en el *paper* titulado “***Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras***”, indexado a la plataforma Dialnet para la *INNOVA Research Journal*, tuvo como objetivo analizar las certificaciones de mayor contribución a la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas. Cabe resaltar que dicho análisis se enfocó en cinco productos del sector agropecuario: banano, cacao, flores, café y camarón.

La investigación utilizó un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, debido a que los autores buscaron analizar las certificaciones de mayor contribución a la competitividad de las empresas exportadoras ecuatorianas. Asimismo, se empleó un método teórico-analítico con la cual, mediante la búsqueda de artículos científicos, páginas web, documentos de organismos oficiales, entre otros, pudieron analizar los distintos tipos de certificaciones. Con respecto al método de selección de productos y empresas a analizar, los autores sostuvieron su elección debido al desempeño exportador de las empresas con respecto a los productos mencionados

anteriormente. Para ello, se hizo uso de datos publicados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café y la Asociación de Exportadores de Banano del Ecuador.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: i) estrategia y ii) certificaciones. Luego del análisis de dichas variables, los autores llegan a la conclusión que el efecto generado por las actividades económicas frente al medio ambiente ha generado el crecimiento de concienciación social y el compromiso ético de las empresas, las cuales ahora se ven reguladas para su acceso a mercados. En este contexto, las empresas exportadoras se enfrentan a fuertes presiones para mantenerse competitivas. Por lo tanto, una acción inmediata realizada por las empresas es la adopción de certificaciones, las cuales se revelan como una estrategia para generar competitividad en los mercados internacionales. Asimismo, entre los principales resultados se destaca que las certificaciones más empleadas por las exportadoras ecuatorianas son aquellas relacionadas al ámbito de la calidad, la seguridad alimentaria, la producción orgánica y la responsabilidad social, como forma de asegurar sus procesos y proyectar valor en los mercados altamente competitivos.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que señala que una de las acciones diferenciadoras que han comenzado a utilizar las empresas exportadoras, es el uso de certificaciones, específicamente las referidas a calidad. Dicha acción diferenciadora se tomará en cuenta como indicador para la presente investigación. Por último, con respecto a la metodología los autores aportan con el enfoque cualitativo y el tipo de investigación descriptiva, para lo cual hicieron uso de fuentes netamente secundarias, como por ejemplo artículos científicos, páginas web, boletines, etc.

En décimo sexto lugar, según Moncada, Ramírez y González (2020), en el *paper* titulado ***“Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito”***, indexado a la plataforma Dialnet para la *INNOVA Research Journal*, tuvo como objetivo identificar los tipos de estrategia que han implementado las empresas exportadoras de camarón para mantenerse en el entorno dinámico de los mercados internacionales

Para el desarrollo de la investigación analizada, los autores utilizaron un enfoque cualitativo, para el cual se utilizó el diseño metodológico de estudio de caso y una investigación tipo descriptiva-exploratoria. Para ello, se emplearon fuentes bibliográficas, información de las

páginas web de las empresas, publicaciones nacionales y extranjeras, asimismo, los autores utilizaron un muestreo no aleatorio. En dicho caso, para la selección de la muestra de empresas camaroneras se empleó el ranking de las compañías ecuatorianas del Top 100, según la Revista Ekos. Posteriormente, se eligieron 5 empresas para realizar 5 estudios de caso, en los cuales gracias a la base teórica sobre los tipos de estrategias se pudo contrastar con las acciones más visibles que las empresas han ejecutado hasta el momento. Esta asociación ayudó a los autores a relacionar la teoría con la práctica de las empresas, obteniendo finalmente la caracterización de los tipos de estrategias en el sector exportador de camarón en Ecuador.

Por otro lado, las variables analizadas fueron: (i) estrategias de crecimiento, (ii) estrategias competitivas y (iii) desempeño. Luego del análisis de dichas variables, los autores llegan a la conclusión que las estrategias competitivas están presentes en la diferenciación conseguida por las compañías a través del empleo de certificaciones de programas de gestión de calidad, las buenas prácticas de manufactura, sustentabilidad y responsabilidad social. Asimismo, mencionan que dicho tipo de estrategias, permite que el producto camarón cumpla con las normativas y estándares de calidad que exigen los mercados internacionales, y a su vez generar confianza a los consumidores. No obstante, recalcan que las alianzas con instituciones gubernamentales son fuentes de oportunidades para la renovación tecnológica, la incursión en nuevos mercados y el posicionamiento del camarón ecuatoriano a través de la marca país.

El antecedente presentado sirve de aporte a la investigación, puesto que mencionan la existencia de estrategias de diferenciación, como por ejemplo seguir altos estándares de calidad, contar con certificaciones de calidad y realizar buenas prácticas de responsabilidad social. Dichas acciones diferenciadoras serán consideradas para la elaboración de indicadores para la presente investigación. Por último, con respecto a la metodología los autores aportan con el enfoque cualitativo y el tipo de diseño de una investigación descriptiva, para la cual hicieron uso de información secundaria mediante páginas web y textos bibliográficos

A continuación se desarrolla un cuadro resumen donde se detallan los *papers*, artículos científicos, tesis, según autor, enfoque, fuente y aporte, que se emplearon para poder obtener los antecedentes necesarios para ser soporte del presente trabajo de investigación.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Tabla 1. Antecedentes Internacionales

Título	Variable	Tipo de documento	Autor	Universidad / Entidad	Diseño	Indexada	Fuente	Aporte
The Impact of Strategic Management and Innovation on Internationalization: An Empirical Study of Canadian Manufacturing SMEs	*Internacionalización *Estrategias Competitivas *Innovación *Interacción *Factores relacionados con el medio ambiente.	Paper de Investigación (2015)	Rhaiem	International Journal of Business Research	Cuantitativo	Si	Scopus	El presente estudio pretende aportar la relación que existe en el uso de estrategias competitivas como probabilidad para la internacionalización de empresas mediante la exportación. Por otro lado, la investigación aporta con el uso de variables: estrategias de liderazgo en costo y estrategia de diferenciación, los cuales servirán para la elaboración de las dimensiones en la presente investigación.
Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation	*Desempeño Internacional *Estrategias Competitivas	Paper de Investigación (2020)	Fernandes, Corado y Fontes	Business Research Quarterly	Cuantitativo	Si	Scopus	Presenta un aporte en abordar el efecto de las estrategias competitivas como determinantes del desempeño internacional de nuevas empresas internacionales, además, brinda una guía de qué herramientas utilizar para el análisis de datos.
Identificación de constructos competitivos y estratégicos de las exportaciones de	*Variables competitivas externas a nivel local *Variables competitivas	Paper de Investigación (2012)	Adasme, Ortega, Rodríguez y Lobos	Revista Brasileira de Fruticultura	Cuantitativo	Si	Scopus	Brinda un aporte en el análisis de las variables de estrategias competitivas internas y externas de una empresa relacionada con sus exportaciones. Por último, el aporte de la variable liderazgo en costo y posible indicadores a implementar para en la matriz

manzanas chilenas a los mercados asiáticos	externas nivel global *Variables competitivas internas *Componentes principales de las estrategias competitivas							de operalización
The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy	*Estrategia de liderazgo en costos *Estrategia de diferenciación *Estrategia de enfoque, enfoque en costos, enfoque en diferenciación *Mercado en desarrollo *Experiencia exportadora *Facturación de exportación	Paper de Investigación (2015)	Ayob y Senik	International Journal of Business Globalisation	Cuantitativo	Si	Scopus	Tuvo un aporte a la investigación en confirmar la relación entre las estrategias competitivas y las exportaciones. Asimismo, el estudio brinda una perspectiva diferente en cuanto al análisis en empresas de mercados en desarrollo y desarrollados.
An Investigation of Environmental Factors and Appropriate Strategies Impact on Gas Exportation of Iran	*Competidores *Estrategias *Seguridad nacional *Marketing *Factores económicos *Tecnologías	Paper de Investigación (2014)	Caspian Journal of Applied Sciences Research	Caspian Journal of Applied Sciences Research	Cuantitativo	Si	EBSCO	El aporte del antecedente fue comprender la implicancia de las variables de las estrategias y su influencia en el proceso de exportación de gas, además, concluyeron que la variable de competidores es la que notablemente influye en las estrategias aplicadas para la comercialización.

Uber 's Competitive Advantage vis-à-vis Porter 's Generic Strategies Vol. XVI	*Liderazo en costos *Diferenciación *Enfoque	Paper de Investigación (2017)	Hales & Mclarney	IUP Journal of Management Research (India)	Cualitativo	Si	Proquest	El aporte de dicha investigación fue en ayudar a comprender la Teoría de Porter sobre la combinación de dos estrategias genéricas aplicadas en las empresas.
Green products strategy impact of Generic Porter Strategy on Company's Performance	*Estrategia de liderazgo en costo *Estrategia de diferenciación *Rendimiento de la empresa *Productos verdes.	Paper de Investigación (2018)	Permana, Haryono y Untoro	Review of Management and Marketing (Indonesia)	Cuantitativo	Si	Proquest	El aporte de dicha investigación fue en permitir comprender la influencia de las estrategias genéricas de Porter en las compañías con enfoque a desarrollar productos ecológicos. Asimismo, permite tomar en cuenta que si existiera el apoyo gubernamental a los exportadores y productores, estos se podrían enfocar también en la estrategia de liderazgo en costos.
La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española	*Actividad exportadora *Plan estratégico *Alianzas de cooperación *Estrategias competitivas.	Paper de Investigación (2008)	Aragón y Monreal	Revista Internacional de la Pequeño y Mediana Empresa	Cuantitativa	Si	Dialnet	El aporte de dicha investigación fue conocer cómo la implementación de estrategias competitivas basadas en dos definiciones según, Porter, Miles y Snow, impactan en las exportaciones. Asimismo, la identificación de las estrategias más relevantes, que fueron, diferenciación y la orientación exploradora, aportan para la definición de dimensiones a estudiar en la presente investigación.
Las relaciones de las estrategias en el Resultado Exportador en pequeñas y medianas empresas	*Resultados de la exportación *Características organizacionales *Compromiso exportador *Características del entorno *Estrategias competitivas	Paper de Investigación (2015)	Dip y Guarrochena	Desenvolvimiento Regional en Debate	Mixto	Si	Dialnet	El aporte de este paper para la presente investigación se ve reflejado en la identificación de las estrategias competitivas más relevantes basadas en dos definiciones según, Porter, Miles y Snow, que las empresas implementan para generar una mayor intensidad en sus exportaciones.

Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalanas	*Innovación *Internacionalización *Rendimiento	Paper de Investigación (2016)	Criado y Pinilla	Escuela de Administración y Economía de la Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez con sede en Santiago de Chile	Mixta	Si	Dialnet	El aporte de este paper a la investigación se refleja en un análisis de empresas agrupadas por cluster según la definición de estrategias competitivas de Miles y Snow (1978). Cada agrupación presentó relación con las exportaciones. Sin embargo, la más destacada fue el clúster de orientación analizadora, puesto que las empresas participantes sienten atracción por los nuevos desafíos y tienen características relevantes diferenciadoras.
Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las PYMES: Hallazgo en PYMES exportadoras exitosas costarricenses	*Estrategias genéricas *Desempeño exportador.	Paper de Investigación (2018)	Márquez, Guedez y Ferreira	Centro de Investigación en Administración, Economía y Gestión Tecnológica	Cualitativa	No	Repositorio del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración	El aporte de este paper se ve reflejado en mostrar un panorama distinto en cuanto al tipo de mercado al cual se realiza las exportaciones, ya que si una empresa comercializa sus productos en un país destino inestable, lo recomendable es mezclar las estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación.
Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy	*Productos de diferenciación verde *Liderazgo de costos *Estrategia de negocio verde *Orientación ambiental *Recursos humanos verdes *Desempeño exportador	Paper de Investigación (2019)	Bıçakcıoğlu, Theoharaki y Tanyeri	International Marketing	Cuantitativo	Si	Scopus	Indica que emplear estrategias de productos ecológicos genera una diferenciación de los productos, la cual puede lograr que una empresa obtenga buenos resultados en sus exportaciones. Dicha acción se tomará en cuenta como indicador en la presente investigación.

Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance	*Diferenciación de productos *Liderazgo en costos *Desempeño del mercado de exportación *Rendimiento financiero *Estrategia comercial de exportación	Paper de Investigación (2015)	Leodinaó, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas	International Business Review	Mixto	Si	Scopus	Sirve de aporte a la investigación, puesto que señalan que el uso de productos ecológicos facilita el logro de una ventaja competitiva para las empresas y contribuye a generar una diferenciación de productos
The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies	*Imagen de marca de productos y empaque *Amplitud de línea de productos *Accesibilidad del producto *Servicio post venta	Paper de Investigación (2010)	Haluk y Özgül	Journal Marketing Intelligence & Planning	Cuantitativo	Si	Scopus	Sirve de aporte a la investigación, puesto que señalan que acciones diferenciadoras de las empresas en cuanto a la imagen de marca, calidad de producto y servicio al cliente, son relevantes para la exportación de productos.
Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras	*Estrategia *Certificaciones	Paper de Investigación (2020)	Mora, Lituma y Gonzáles	INNOVA Research Journal	Cualitativo	Si	Dialnet	Sirve de aporte a la investigación, puesto que señala que una de las acciones diferenciadoras que han comenzado a utilizar las empresas exportadoras, es el uso de certificaciones, específicamente las referidas a calidad.

Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito	*Estrategias de crecimiento *Estrategias competitivas *Desempeño	Paper de Investigación (2020)	Moncada, Ramírez y González	INNOVA Research Journal	Cualitativo	Si	Dialnet	Sirve de aporte a la investigación, puesto que mencionan la existencia de estrategias de diferenciación, como por ejemplo seguir altos estándares de calidad, contar con certificaciones de calidad y realizar buenas prácticas de responsabilidad social.
---	--	-------------------------------	-----------------------------	-------------------------	-------------	----	---------	--

Elaboración Propia

1.1.2. Antecedentes Nacionales

En primer lugar Suárez (2017) en su tesis titulada *“Estrategias competitivas para la exportación de arándanos frescos, en el consorcio de exportadores de la provincia de Pisco- Ica, 2016”*, para optar el título profesional de Licenciada de Negocios Internacionales en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo principal determinar la relación entre las estrategias competitivas de Porter en las exportaciones de arándanos frescos, en el consorcio de exportadores de la provincia de Pisco- Ica.

Para ello, se implementó la metodología de investigación cuantitativa con un diseño no experimental, correlacional. Es por esta razón que se realizaron encuestas a 28 microempresas del sector agroexportador, con un total de 32 ítems para la primera variable y 20 ítems para la segunda, cada una de ellas tuvo una escala de 5 categorías. Asimismo, se empleó la herramienta SPSS para el análisis de datos y darle validez mediante el coeficiente alfa de cronbach.

En la presente investigación, el autor analizó las siguientes variables: (i) estrategias competitivas y (ii) exportaciones. De acuerdo a dicho análisis, se evidenció la correlación entre las estrategias competitivas y las exportaciones, ya que la relación entre ambas variables es positivamente media alta al haber obtenido un coeficiente de correlación de 0,750. Con respecto a las dimensiones de estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, se demostró que la estrategia de diferenciación fue la más relevante para las exportaciones de arándanos del consorcio de exportadores de la provincia de Pisco-Ica 2016, puesto que presentó un coeficiente de relación de 0,970. Asimismo, solo el 49.6% de microempresas agroexportadoras encuestadas afirmaron tener un nivel alto o emplear casi siempre dicha estrategia. Por otro lado, la estrategia de enfoque presentó un coeficiente de relación positivamente alto de 0,813, y su nivel de implementación fue de 53.6%, es decir algunas veces. Por último, la estrategia de liderazgo en costos fue la de menor relación entre las variables analizadas, debido a que su coeficiente de correlación fue de 0,750. Además, el 53,5% de encuestados indicaron tener un nivel medio con respecto a dicha dimensión.

El aporte de esta tesis a la presente investigación se ve reflejado en la metodología investigada, puesto que aporta evidencia empírica de la relación entre las variables, estrategias competitivas y exportaciones. Igualmente, las dimensiones estudiadas sirven para tener en consideración indicadores relevantes para su estudio en la presente tesis. Asimismo, el autor aporta en cuanto a metodología, ya que realizaron un enfoque cuantitativo y utilizaron como instrumento de recolección de datos encuestas con escala Likert y el aporte de las dimensiones estudiadas: (i) liderazgo en costo, (ii) diferenciación y (iii) volumen de exportación.

En segundo lugar, Medrano y Rodríguez (2020), en su tesis titulada *“Estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín relacionadas con el proceso de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos (Periodo 2014-2018)”*, para optar el título profesional de Licenciadas de Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, tuvo como objetivo principal identificar la relación entre las estrategias competitivas, según M. Porter, empleadas por las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín relacionadas con el proceso de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos (Periodo 2014-2018).

Para ello se utilizó la metodología de investigación mixta con un diseño no probabilístico y análisis descriptivo correlacional. En cuanto al análisis cualitativo realizaron 7 entrevistas a expertos de entidades como PROMPERU, MINCETUR, Sierra y Selva Exportadora y *brókers* 334. Por otro lado, en cuanto al análisis cuantitativo, se aplicaron 25 encuestas a 12 empresas exportadoras de jengibre de la región Junín. Además, el uso de la herramienta SPSS permitió, bajo el análisis Rho Spearman, identificar la correlación entre las variables independientes y variable dependiente.

En la presente investigación, los autores analizaron las siguientes variables: (i) estrategias competitivas y (ii) exportaciones. De acuerdo a dicho análisis, se concluyó que la estrategia de liderazgo en costos se encontró relacionada con la variable exportaciones, mientras que las estrategias de diferenciación y enfoque no presentaron correlación con dicha variable dependiente. Esto permitió que las autoras infieran que, durante el periodo investigado, las empresas seleccionadas hayan optado por medidas que refuercen su poder

de negociación con proveedores, ya que buscaron minimizar sus costos referentes a la adquisición de sus insumos, asimismo, evitar gastos referidos a la utilización de maquinarias y tecnología. Con respecto a la estrategia de diferenciación, las empresas no pudieron implementarla debido a la dependencia de tercerizar el servicio de maquila, lo que no permitiría enfocar la inversión para la adquisición de sus propias plantas procesadoras. En cuanto a la estrategia de enfoque, la falta de variedad de presentaciones del producto ocasiona el no enfoque a las nuevas necesidades de nichos de mercado estadounidense, asimismo, la falta de apoyo de entidades gubernamentales con respecto al enfoque de orientación de nuevas presentaciones es muy escasa.

El aporte de esta tesis a la presente investigación se ve reflejado en el uso no solo de encuestas y la herramienta estadística SPSS, sino que también se recolecta la opinión de expertos en el rubro estudiado mediante entrevistas que permiten que el análisis de las variables sea más enriquecedor. Asimismo, las autoras mencionan que evitar un poder de negociación alto de los proveedores permite que las compañías puedan minimizar sus costos de adquisición de insumos, maquinarias, etc. Por último, aporta en cuanto a metodología, ya que realizaron un enfoque mixto, en el cual se realizó encuestas a escalas Likert y el aporte de las dimensiones estudiadas: (i) liderazgo en costo, (ii) diferenciación y (iii) volumen de exportación.

En tercer lugar, Hidalgo (2019), en su tesis titulada “*Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón*”, para optar por el Magíster en Comercio Internacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, tuvo como objetivo identificar los componentes de la estrategia competitiva que afectan de manera directa en la rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño de investigación de tipo correlacional de corte transversal, donde de una población de 458 empresas, se seleccionó mediante el tamaño muestral un total de 144 empresas exportadoras peruanas de polos de algodón las cuales fueron encuestadas. Por un lado, se aplicó una encuesta con escala de Likert de 15 preguntas a los gerentes generales de las empresas exportadoras

seleccionadas. Posteriormente, se emplearon técnicas de correlación simple como: Person, Spearman y Chi cuadrado mediante la herramienta de SPSS.

En la presente investigación, el autor analizó las siguientes variables: (i) estrategias competitivas, ii) crecimiento y iii) rentabilidad. De acuerdo a dicho análisis, se concluyó que la implementación de estrategias de liderazgo en costo y diferenciación tienen un efecto en la rentabilidad de las empresas exportadoras. Esto se debe, a que en base a los resultados analizados se establecieron que las ventas de las empresas habían sido influenciadas por los costos y gastos cometidos durante el periodo analizado, por lo tanto, existe una relación con la estrategia en costos. Por otro lado, con respecto a la estrategia de diferenciación, se encontró que dicha estrategia afecta al crecimiento y rentabilidad de las empresas nacionales exportadoras de polos de algodón pues existe relación entre precios unitarios y exportaciones nacionales del producto. Asimismo, el autor menciona que las empresas nacionales buscan la diferenciación basada en la renovación de equipos, uso de tecnología, sistemas de información y calidad de producto. Sin embargo, también se podría hacer uso de certificaciones internacionales, asociaciones con otras empresas y marca propia, con el propósito de aumentar la diferenciación de un producto o servicio.

El aporte del artículo de investigación para el presente estudio se ve reflejado en el uso de un enfoque cuantitativo, en el cual se realizaron encuestas con escala Likert y análisis empíricos mediante la herramienta SPSS. Asimismo, se tiene como nueva alternativa la búsqueda por obtener certificaciones internacionales, que acrediten la calidad de los productos de las empresas con el fin de generar diferenciación. Por último, se aporta en cuanto a las dimensiones estudiadas: (i) estrategia de liderazgo en costo y (ii) estrategia de diferenciación.

En cuarto lugar, Campos (2017), en su tesis titulada *“Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mypes textiles en el distrito de villa el salvador, 2017”*, para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad San Martín de Porres, tuvo como objetivo identificar las estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mype textiles en el distrito de Villa El Salvador.

En la presente investigación, el autor analizó las siguientes variables: (i) estrategias competitivas y (ii) desarrollo exportador de las mypes. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que la estrategia de posicionamiento y la cadena de valor son las estrategias competitivas que contribuyen de manera significativa en el desarrollo exportador de las mypes textiles en el distrito de Villa el Salvador. De la misma forma, se pudo determinar que, si una empresa mantiene su estado informal, pierde la oportunidad de recibir el apoyo de entidades especializadas para su asesoramiento referido a la internacionalización de empresas.

El aporte de la tesis para la presente investigación se ve reflejado en un análisis distinto del resto de antecedentes, ya que considera al posicionamiento y cadenas de valor como estrategias competitivas. Con respecto a la metodología, el uso de un enfoque mixto, en el cual se combinan instrumentos de recolección de datos como las encuestas con escala Likert y entrevistas, asimismo, la opción de realizar un estudio empírico mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las variables y dimensión: i) estrategias competitivas y ii) estrategia de diferenciación.

En quinto lugar, según Cajavilca (2018), en su tesis titulada “*Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017*”, para optar por el grado académico de Doctor en Economía en la Universidad Nacional Federico Villarreal, tuvo como objetivo determinar si las ventajas competitivas empresariales influyen en la competitividad empresarial de las empresas productoras exportadoras o exportadoras comercializadoras peruanas más representativas con sede en la ciudad de Lima.

Para ello, se utilizó un enfoque mixto con diseño no experimental de tipo transversal, en el cual se realizaron encuestas con escala Likert a una muestra de 184 empresas exportadoras ubicadas en la ciudad de Lima. Asimismo, se utilizó como instrumento cualitativo, entrevistas a expertos sobre el tema estudiado. Posteriormente, se realizaron análisis empíricos mediante la plataforma SPSS, como por ejemplo el análisis del coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

En la presente investigación, el autor analizó la variable ventaja competitiva. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que las ventajas competitivas por costos, diferenciación y valor de capacidades son factores significativos en la competitividad empresarial respecto a los resultados empresariales de productividad, rentabilidad y crecimiento. Asimismo, se pudo establecer una correlación entre las ventajas competitivas y la competitividad empresarial, en la cual se evidencia las asociatividades entre las ventajas competitivas empresariales con la competitividad en la muestra estudiada.

El aporte de la tesis fue comprender cómo la competitividad empresarial de las compañías de distintas industrias influyó en sus exportaciones. Por consiguiente, se evidenció que una buena gestión en su labor operativa permitirá desarrollar una competitividad internacional, cumpliendo con los altos estándares de calidad que a medida son más rigurosos en los mercados internacionales. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque mixto y el diseño no experimental de tipo transversal. Asimismo, brinda una guía para el uso de encuestas con escala Likert, entrevistas y análisis empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las dimensiones: i) liderazgo en costo y ii) diferenciación.

En sexto lugar, según Naupari (2017), en su tesis titulada ***“Estrategias para desarrollar la exportación de paltas hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral”***, para optar el título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad San Martín de Porres, tuvo como objetivo principal establecer qué estrategias se deben implementar para el desarrollo de la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral, siendo la asociatividad y el liderazgo en costos, las principales estrategias que se podrían seguir para lograr el éxito.

Para ello, se utilizó un enfoque cualitativo con diseño exploratorio, en el cual se hizo uso de un cuestionario de 22 preguntas para ser empleado en entrevistas estructuradas a expertos. Asimismo, la muestra establecida fue de 31 productores de palta Hass, los cuales son miembros de la asociación de agricultores de palta Hass del Valle de Huayan.

En la presente investigación, el autor analizó las variables: i) asociatividad y ii) costos de producción. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que la estrategia de liderazgo en costos no es empleada por los productores del Valle de Huayan-Huaral. Esto se explica debido a que dichos productores venden sus productos a empresas exportadoras, lo que genera una disminución y tercerización de sus ventas, puesto que las empresas exportadoras suelen a pagar precios por debajo del promedio. Por consiguiente, la estrategia de liderazgo en costos sería una opción viable ante dicha situación, puesto que permitiría que los productores tengan costos bajos a partir de una producción a gran escala. Además, se consideró necesario la implementación de la estrategia "economías de escala", esto implicaría la producción a grandes cantidades a largo plazo de paltas hass, disminuyendo los costos variables como, por ejemplo, abono, fertilizantes, insecticidas, fungicidas, mano de obra, agua de riego, etc.

El aporte de la tesis para la presente investigación fue que la estrategia de liderazgo en costos permite desarrollar economías de escala que permitan reducir costos en los principales insumos y así poder producir grandes lotes para realizar ventas internacionales. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque cualitativo, en el cual se brinda una guía de preguntas de cuestionario que se puede tomar en cuenta para las entrevistas a expertos.

En séptimo lugar, según Arbulú (2017), en su tesis titulada *“Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017”*, para optar por el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y la exportación de espárrago de la Asociación de Productores de Ica 2017.

Para ello, se utilizó un enfoque mixto con un diseño no experimental correlacional de tipo transversal, en el cual se realizaron cuestionarios con escala Likert a la muestra seleccionada de 10 empresas de la Asociación de Productores. Cabe resaltar que las entrevistas se realizaron a gerentes y jefes de áreas pertinentes, teniendo como resultado a un total de 30 personas entrevistadas. Posteriormente, utilizaron la herramienta SPSS para realizar análisis de coeficiente de confiabilidad alfa cronbach y Rho Spearman.

En la presente investigación, la autora analizó las variables: (i) estrategias competitivas y (ii) exportación. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que existe una relación positiva entre las estrategias de liderazgo en costo, diferenciación y enfoque en las exportaciones de espárrago de la Asociación de Productores de Ica, 2017. Cabe resaltar que la estrategia en liderazgo en costo obtuvo una mayor relación al obtener un coeficiente de Spearman de 0.914.

El presente antecedente aporta con la actual investigación, puesto que indica la mayor preferencia de las asociaciones del producto agrícola en optar por la estrategia de liderazgo en costos. Asimismo, ello se relaciona con la falta de apoyo del Gobierno por incentivar el crecimiento de las exportaciones de espárragos. Esto se debe tener en cuenta, ya que podría repetirse para el producto de arándanos frescos, el cual se investigará. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque mixto y el diseño no experimental correlacional de tipo transversal, Asimismo, se brinda la alternativa de poder utilizar encuestas con escala Likert, entrevistas y análisis empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las dimensiones: i) liderazgo en costo, ii) diferenciación, iii) volumen de ventas, y el indicador productividad.

En octavo lugar, según Tapia (2018), en su tesis titulada *“Ventajas Competitivas y las Exportaciones de Banano Orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA de la región Piura, 2017”*, para optar por el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales en la Universidad César Vallejo, tuvo como objetivo analizar la relación que existe entre las ventajas competitivas y las exportaciones de banano orgánico de la Cooperativa de productores de la Región de Piura.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental correlacional de tipo transversal, en el cual se realizaron encuestas de escala Likert a una muestra de 30 productores pertenecientes a la Cooperativa en investigación. Posteriormente, mediante la plataforma SPSS se realizó el análisis de coeficiente alfa de Cronbach y prueba de Chi-cuadrado.

En la presente investigación, la autora analizó las variables: (i) ventajas competitivas y (ii) exportaciones. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que la cooperativa de Piura con respecto a sus exportaciones de banano orgánico se vinculó positivamente con las estrategias en análisis. Se observó, además, una relación con la estrategia de liderazgo en costos, puesto que se cuenta con la asociatividad entre los productores y exportadores. De esta manera las cooperativas presentaron una mejoría en el poder de negociación con sus proveedores obteniendo los insumos a menores precios. Por otro lado, se relaciona con la estrategia de diferenciación, ya que brindan un producto de alta calidad con certificaciones que los avalan en el mercado internacional. Por último, la estrategia en enfoque está relacionada de igual manera con las exportaciones, puesto que se centran en un solo mercado el cual se encuentra en continuo crecimiento.

El aporte de la tesis para la presente investigación se ve reflejado en el resultado sobre la relación directamente proporcional entre las variables analizadas. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque cuantitativo con diseño no experimental correlacional de tipo transversal. Asimismo, se brinda la alternativa de poder utilizar encuestas con escala Likert, entrevistas y análisis empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las dimensiones: i) liderazgo en costo y ii) productividad.

En noveno lugar, según Camacho (2017), en su tesis titulada *“La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango”*, para optar por el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo analizar en qué medida la competitividad de las empresas peruanas de mango influyen en el desempeño exportador.

Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño descriptivo correlacional, en el cual se realizaron encuestas de 30 preguntas con escala Likert a una muestra de las 9 principales empresas exportadoras del Perú. Las personas encargadas de responder las encuestas fueron los gerentes generales y jefes del área de exportación. Posteriormente, mediante la plataforma SPSS se realizaron análisis como el de coeficiente de confiabilidad alfa cronbach.

En la presente investigación, la autora analizó las variables: (i) desempeño exportador y ii) competitividad. De acuerdo con dicho análisis, se concluyó que la competitividad de las empresas exportadoras de mango al integrar sus dimensiones como performance, recursos y potencial, se relacionan fuertemente entre sí y permiten mejorar en su desempeño exportador, debido a la fuerte influencia de estas. Asimismo, se pudo establecer que las variables competitividad de las empresas y desempeño exportador son directamente proporcional, lo que genera que ante una mayor competitividad de la empresa existe un mejor desempeño exportador.

El aporte de la tesis para la presente investigación se ve reflejado en el estudio de variables que se orientan a medir la competitividad en el mundo y en particular, en el desempeño del sector exportación en el Perú. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo correlacional. Asimismo, se brinda la opción de poder emplear encuestas con escala Likert y analizar los datos mediante la plataforma SPSS.

A continuación, se desarrolla un cuadro resumen donde se detalla las tesis nacionales ubicadas en los distintos repositorios universitarios locales según autor, enfoque, fuente y aporte, que se emplearon para poder obtener los antecedentes necesarios para ser soporte del presente trabajo de investigación.

ANTECEDENTES NACIONALES

Tabla 2. Antecedentes Nacionales

Título	Variable	Tipo de documento	Autor	Universidad / Entidad	Diseño	Indexada	Fuente	Aporte
Estrategias competitivas para la exportación de arándanos frescos, en el consorcio de exportadores de la provincia de Pisco-Ica, 2016	**Estrategias competitivas *Liderazgo en costo *Diferenciación *Enfoque *Exportaciones *Volumen de exportaciones *Proceso operativo	Tesis para optar el título profesional de Licenciada de Negocios Internacionales (2017)	Súarez	Universidad César Vallejo	Cuantitativa	No	Repositorio UCV	El autor aporta en cuanto a metodología, ya que realizaron un enfoque cuantitativo y utilizaron como instrumento de recolección de datos encuestas con escala Likert y el aporte de las dimensiones estudiadas: (i) liderazgo en costo, (ii) diferenciación y (iii) volumen de exportación.
Estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín relacionadas con el proceso de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos (Periodo 2014-2018)	*Estrategias competitivas *Liderazgo en costo *Diferenciación *Enfoque *Exportaciones	Tesis para optar el título profesional de Licenciada de Negocios Internacionales (2020)	Medrano y Rodríguez	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Mixta	No	Repositorio UPC	Uso de encuestas con escala Likert y la herramienta estadística SPSS. Asimismo, se recolecta la opinión de expertos en el rubro estudiado mediante entrevistas. Por otro lado, las autoras mencionan que evitar un poder de negociación alto de los proveedores permite que las compañías puedan minimizar sus costos de adquisición de insumos, maquinarias, etc el aporte de las dimensiones estudiadas: (i) liderazgo en costo, (ii) diferenciación y (iii) volumen de exportación.

Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	*Estrategias competitivas *Liderazgo en costo *Diferenciación *Enfoque *Crecimiento *Rentabilidad	Tesis para optar por el Magíster en Comercio Internacional (2019)	Hidalgo	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Cuantitativo	No	Repositorio UNMSM	Uso de un enfoque cuantitativo, en el cual se realizaron encuestas con escala Likert y análisis empíricos mediante la herramienta SPSS. Asimismo, se tiene como nueva alternativa la búsqueda por obtener certificaciones internacionales, que acrediten la calidad de los productos de las empresas con el fin de generar diferenciación. Por último, se aporta en cuanto a las dimensiones estudiadas: (i) estrategia de liderazgo en costo y (ii) estrategia de diferenciación.
Estrategias competitivas para el desarrollo exportador de las Mypes textiles en el distrito de Villa El Salvador, 2017	*Desarrollo exportador de las pymes *Estrategias competitivas	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Administración y Negocios Internacionales (2017)	Campos	Universidad San Martín de Porres	Mixto	No	Repositorio USMP	Se considera al posicionamiento y cadenas de valor como estrategias competitivas. Con respecto a la metodología, el uso de un enfoque mixto, en el cual se combinan instrumentos de recolección de datos como las encuestas con escala likert y entrevistas, asimismo, la opción de realizar un estudio empírico mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las variables y dimensión: i) estrategias competitivas y ii) estrategia de diferenciación.
Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017	*Ventajas competitivas	Tesis para optar por el grado académico de Doctor en Economía (2018)	Cajavilca	Universidad Nacional Federico Villarreal	Mixto	No	Repositorio UNFV	El aporte de la tesis fue comprender cómo la competitividad empresarial de las compañías de distintas industrias influyó en sus exportaciones. Se evidenció que una buena gestión en su labor operativa permitirá desarrollar una competitividad internacional, cumpliendo con los altos estándares de calidad que a medida son más rigurosos en los mercados internacionales.
Estrategias para	*Asociatividad	Tesis para optar el	Naupari	Universidad San	Cualitativo	No	Repositorio	El aporte de la tesis para la presente

desarrollar la exportación de paltas hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral	*Costos de producción	título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales (2017)		Martin de Porres			USMP	investigación fue que la estrategia de liderazgo en costos permite desarrollar economías de escala que permitan reducir costos en los principales insumos y así poder producir grandes lotes para realizar ventas internacionales.
Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017	"*Estrategias competitivas *Liderazgo en costos *Diferenciación *Enfoque *Exportación *Factor en el país *Volumen de ventas *Cotizaciones"	Tesis para optar por el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales (2017)	Arbulú	Universidad César Vallejo	Mixto	No	Repositorio UNFV	Indica la mayor preferencia de las asociaciones del producto agrícola en optar por la estrategia de liderazgo en costos. Asimismo, ello se relaciona con la falta de apoyo del Gobierno por incentivar el crecimiento de las exportaciones de espárragos. Esto se debe tener en cuenta, ya que podría repetirse para el producto de arándanos frescos, el cual se investigará.
Ventajas Competitivas y las Exportaciones de Banano Orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA de la región Piura, 2017	*Estrategias competitivas *Liderazgo por costos *Liderazgo por diferenciación *Liderazgo por enfoque *Exportaciones *Rentabilidad *Productividad *Diversificación	Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2018)	Tapia	Universidad César Vallejo	Cuantitativo	No	Repositorio UCV	El resultado sobre la relación directamente proporcional entre las variables analizadas. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque cuantitativo con diseño no experimental correlacional de tipo transversal. Asimismo, se brinda la alternativa de poder utilizar encuestas con escala Likert, entrevistas y análisis empíricos mediante la plataforma SPSS. Por último, el aporte de las dimensiones: i) liderazgo en costo y ii) productividad.
La competitividad empresarial y el	*Competitividad *Desempeño	Tesis para optar por el título profesional	Camacho	Universidad San Ignacio de Loyola	Cuantitativo	No	Repositorio USIL	El estudio de variables que se orientan a medir la competitividad en el mundo y en particular,

desempeño exportador de las empresas peruanas de mango	exportador	de Licenciada en Negocios Internacionales						en el desempeño del sector exportación en el Perú. Con respecto a la metodología, se recibe un aporte con el uso del enfoque cuantitativo y el diseño descriptivo correlacional. Asimismo, se brinda la opción de poder emplear encuestas con escala Likert y analizar los datos mediante la plataforma SPSS.
--	------------	---	--	--	--	--	--	---

Elaboración Propia

1.1.3. Sustento de las variables y dimensiones de la investigación

Según Hernández et al., (2014), las variables son propiedades que pueden variar o cambiar y dicha variación es capaz de medirse o llegar a observarse, además, este concepto se puede emplear a fenómenos, hechos, seres vivos, objetos y hechos, los cuales se pueden clasificar según la variable referida, además, estas variables solo crean valor en una investigación científica cuando se relacionan con diversas variables formando así una hipótesis o teoría y se clasifican en variables cualitativas y cuantitativas, enfocándose las cualitativas en cualidades, atributos o características y las cuantitativas enfocándose en datos numéricos, como el peso, edad, altura, entre otros.

Según Bernal (2010), las variables además se dividen en tres tipos siendo estas las independientes, dependientes e intervinientes. Las variables independientes se les denomina a los aspectos, hechos, situaciones, entre otros, que son considerados “causa de” en la relación de las variables, por otro lado, las variables dependientes son el “resultado” o “efecto” de una acción de la variable independiente, finalmente las intervinientes son aspectos, hechos y situaciones del medio ambiente que además intervienen ya sea de manera positiva o negativa en la interrelación de las variables independiente y dependiente.

En el presente trabajo de investigación se buscará determinar si la estrategia de diferenciación según Porter (1982) está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos en el mercado de los Estados Unidos que contará como variable dependiente “Desempeño Exportador” y como variable independiente “Estrategia de Diferenciación” debido a que se busca determinar la existencia de la estrategia de diferenciación en las empresas exportadoras. Por otro lado, dichas variables cuentan con diferentes dimensiones que se pudieron obtener de diferentes antecedentes, los cuales se detallan en el punto 1.1 del presente documento y serán sustento para la formulación de los objetivos de investigación.

Finalmente, en el Anexo N°2 “Matriz de Operacionalización de Variables”, se puede observar la relación del problema general con las variables presentadas y las dimensiones desarrolladas en la presente investigación.

- **Variable N°01: Estrategia de Diferenciación**

Según Porter (1990), la estrategia de diferenciación es cuando una empresa desea ser única en el sector al que se dirige como también busca que atributos son considerados importantes para los compradores para poder así satisfacer exclusivamente esas necesidades siendo recompensada esa exclusividad con un mayor precio. Una empresa logra diferenciarse si los compradores perciben su producto como único en alguno de sus atributos, esto ocasiona que la empresa tenga un poder en el mercado y que se perciba su producto o servicio como superior a la competencia o que ocasione una mayor demanda por sobre la competencia a pesar de tener una igualdad de precio.

Ventura (1994) menciona que existen dos formas no excluyentes para que las empresas se diferencien, la primera es la diferenciación basada en las características exclusivas del producto como por ejemplo la calidad, tecnología, diseño, entre otras características y la segunda es potenciar la imagen de marca ya sea porque la marca alcanzó una buena reputación o por el correcto empleo del marketing. La diferenciación permitirá a la empresa que no sea tan susceptible a las acciones de sus competidores debido a que su producto será percibido por los compradores como diferente y de alto valor por lo que no lo comparan con las empresas rivales.

Navel y Slater (1990), señalan que las empresas con una estrategia de diferenciación se inclinan mayormente a buscar y observar las necesidades de los consumidores tanto presentes como futuras, además, las empresas deben analizar qué estrategias implementan sus competidores para que ellos puedan ofrecer una diferenciación en su oferta con respecto a ellos. Por ello, Walker y Ruekert (1987) consideran que es importante que implementen en el producto o servicio un valor añadido que puedan percibir sus consumidores y adaptarse a las demandas especialmente de ellos.

Finalmente, cabe recalcar que para la presente investigación solo se utilizara la estrategia de diferenciación según el autor Porter (1982).

→ **Dimensión N°01: Diferenciación de producto:**

Según Porter (1985), las empresas gozan de diferenciación en sus productos cuando cuentan con una gran lealtad de sus consumidores y de identificación de la marca, las empresas que cuentan con esta diferenciación tienen el poder de levantar una barrera contra el ingreso de la competencia debido a que los consumidores al percibir los productos o servicios diferentes o únicos que la compañía ofrece produce que la competencia tenga que realizar fuertes inversiones o implementar diferentes estrategias para poder ganar la lealtad de los clientes, esta inversión mencionada genera fuertes gastos y pérdidas desde el comienzo de las operaciones de la competencia que se prolongan con el tiempo, por lo que, la estrategia de diferenciación termina siendo muy beneficiosa para las empresas que implementan dicha estrategia.

→ **Dimensión N°02: Diferenciación de imagen de marca**

Actualmente, según (PHAU y LAU, 2001) muchos consumidores consideran que las diferentes marcas tienen personalidad y que por ello muchas veces los consumidores se sienten identificados o perciben e interpretan de diferentes formas lo que la marca busca transmitir a su mercado objetivo, por otro lado, según AAKER (1996) el valor de la marca también influye en la decisión de compra y representa para los consumidores una mejor experiencia a la hora de adquirir el producto, además, el autor menciona que esta estrategia consta de cinco dimensiones las cuales son fidelidad, calidad percibida, asociación/diferenciación, reconocimiento y comportamiento de mercado. Finalmente, muchas empresas han tomado conciencia de la importancia de la promoción de ventas, ya que, esto ayuda a que dichas empresas puedan alcanzar exitosamente sus objetivos a corto plazo (HUFF, ALDEN y TIETJE, 1999), además, utilizan la imagen de la marca como un activo estratégico (TORRES, 2002).

→ **Dimensión N°03: Diferenciación de servicio al cliente**

Actualmente, las empresas han tomado mayor conciencia sobre la importancia de brindar un buen servicio al cliente debido a que cuando una empresa se preocupa por brindar un buen servicio logra que se tenga un canal directo y abierto con su mercado objetivo que lo impulsará a lograr sus expectativas, además, esto conlleva a que el cliente tenga conocimiento de que la empresa estará dispuesta a atenderlo y satisfacer sus necesidades, por lo que, el cliente creará una lealtad hacia la marca. Por otro lado, si la empresa ofrece un mal servicio existirá la posibilidad que pierda clientes en el proceso, siendo de vital importancia que tome las medidas

adecuadas para brindar un mejor servicio ya que de no hacerlo podría llevar a la empresa a la quiebra, finalmente se sabe que un cliente satisfecho regresa y ocasiona que otros consumidores se interesen en la empresa como también un cliente insatisfecho aleja a los clientes.

- **Variable N°2: Desempeño exportador**

Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010), las exportaciones son el medio más utilizado por las empresas para realizar actividades internacionales, además menciona que las empresas que deciden exportar sus razones principales son para diversificar sus sedes de venta, poder obtener economías de escala en sus producciones y finalmente para incrementar sus ingresos de ventas.

Según Hill (2011), define la exportación como la venta de productos en específico en un país distinto al que fue producido dicho producto, lo que ocasiona que los empresarios vean las exportaciones como una forma o herramienta de llegar a diferentes mercados en donde se podrá poner a la venta el producto deseado y distribuirlo a mas lugares lo que producirá un aumento de los ingresos. Por otro lado, las exportaciones también son consideradas como un medio de generar divisas para un país y que contribuye al aumento de las producciones nacionales como también las exportaciones ayudan a poder evaluar la competitividad de un país.

Para la presente investigación, se medirá el desempeño exportador en base a tres dimensiones conformadas de la siguiente manera:

- Dimensión N°01: Volumen de exportación

Según Castro, W. (2020), la mayoría de empresas comienzan a realizar exportaciones de manera indirecta, es decir, vendiendo y entregando los productos a una empresa comercializadora o intermediario. Por otro lado, para la exportación de tipo directa se recomienda que una empresa desarrolle algún tipo de capacidad interna para la exportación, de acuerdo a su estructura organizativa. Para ello, se debe tener un volumen significativo para poder exportar. Cabe resaltar que la exportación no está vinculada a las dimensiones de la empresa, a menos que no existan exigencias dependientes de una notable capacidad financiera y economía de escala.

- Dimensión N°02: Países de destino de exportación
- Dimensión N°03: Productividad

Según las dimensiones mencionadas, en la primera dimensión en el presente trabajo de investigación se desea evaluar el volumen FOB y el valor de las exportaciones. Con respecto a la segunda dimensión se busca evaluar quiénes son los principales o potenciales compradores con respecto al producto estudiado mediante un estudio de los principales compradores a las empresas exportadoras de arándanos peruanos. Finalmente, en cuanto a la tercera dimensión la cual es productividad se pretende evaluar la capacidad productividad, la tecnología usada y competencia e inversión.

1.2. BASE TEÓRICA Y NORMATIVA RELACIONADA

1.2.1 Bases Teóricas

Según Hernández (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), es fundamental revisar teorías, conceptos y estudios anteriores que estén vinculados al problema de investigación, con el propósito de tener una base teórica sólida. Del mismo modo, Abello (2009, como se citó en Arbaiza 2014), sostiene que, para una razonable elaboración del marco teórico, se debe tener una buena capacidad de interpretación de textos, ya que es más importante comprender los conceptos y variables, que tener la mayor cantidad de información.

Posteriormente a que esto sea analizado en todo contexto, será posible exponer la tesis en un panorama general a lo que se conoce sobre el problema. Por consiguiente, a continuación, se expondrán las teorías que se encuentran vinculadas al tema de estudio y serán un aporte como guía para la investigación.

1.2.1. Teoría de internacionalización incremental: Modelo Uppsala

Según Johanson y Wiedersheim (1975), una empresa primero busca desarrollarse en el mercado interno y mientras se va expandiendo internacionalmente asumen obstáculos como la falta de conocimiento y recursos, por lo que dichas empresas siguen un proceso de internacionalización según el grado de conocimiento que vayan obteniendo e invirtiendo en mayores recursos según

su participación en el mercado destino. Asimismo, de acuerdo con Rialp (1999), la proyección internacional de las empresas sigue una serie consecutiva de procesos que van implicando un mayor compromiso en sus operaciones y empleo de recursos, además, el conocimiento va creciendo de manera gradual en base a la experiencia generada en mercados externos.

De igual modo, Johanson y Vahlne (1977) señalan que la estructura principal del modelo está estructurada en dos aspectos, los de carácter estático y los aspectos dinámicos. Dicho modelo explica cómo el proceso gradual de aprendizaje que se va generando mediante la experiencia, es capaz de generar nuevas oportunidades y reducir la incertidumbre que existe en los mercados internacionales.

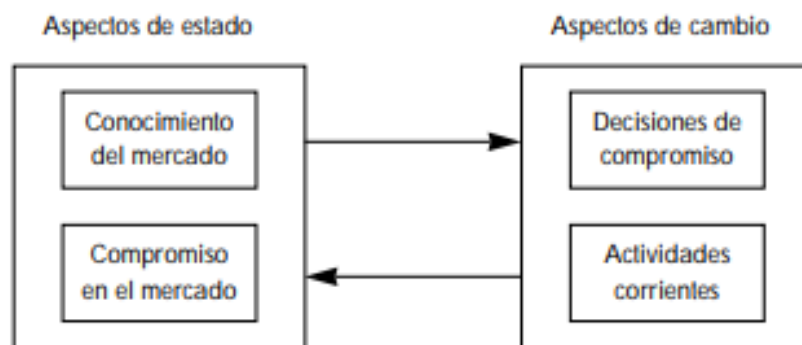


Figura N°4. Johanson y Vahlne (1977). Adaptado de Internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitment

Por otro lado, Johanson y Wiedersheim (1975) mencionan que un concepto relacionado en el proceso de internacionalización de las empresas es el de la distancia psíquica, la cual se explica como factores que dificultan la circulación de información entre la empresa y el mercado. Por ejemplo, diferencias en la cultura, idioma, nivel industrial, política, etc. Sin embargo, los autores señalan que hay excepciones en la realidad, ya que países como Estados Unidos y Cuba pueden ser cercanos geográficamente, pero en términos de distancia psíquica hay una lejanía debido a factores como la política. Asimismo, Evas y Mavondo (2002, como se citó en Marinez, 2016) agregan que la percepción e incertidumbre que pueda tener una empresa en relación a la distancia psíquica, puede explicar el comportamiento internacional de la misma al momento de seleccionar el mercado destino.

Si bien existen muchos autores que han investigado esta teoría, la mayoría concuerda que el modelo Uppsala cuenta con 4 etapas:

A. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.

Según Leyva, Parra y Trujillo (2011, como se citó en Castro, 2009), en esta fase se refiere a las exportaciones directas de forma no habitual que las empresas realizan. Estas son las primeras actividades que las compañías emplean en su proceso de internacionalización, asimismo, adquieren conocimiento del país receptor mediante estudio de mercado (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

B. Exportaciones a través de representantes independientes.

De acuerdo con Johanson y Wiedersheim (1975, como se citó en Castro, 2009), para esta fase se hace uso de intermediarios en los mercados externos que permitan una mayor facilidad a las empresas para su ingreso. Sin embargo, según Castro (2009), cuanto menos directa sea la participación de la empresa, menos probable será el desarrollo interno en términos de información y experiencia sobre cómo hacer negocios en el extranjero, por lo cual no podrá tomar ventaja de ello en su proceso de expansión internacional.

C. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero

Leyva, Parra y Trujillo (2011, como se citó en Castro, 2009), indican que en esta fase ya se emplea una presencia física comercial, en la cual una empresa con visión internacional establece su presencia en base al análisis de costos, atractivo del mercado y ventajas de la empresa. Asimismo, según Johanson y Wiedersheim (1975), la experiencia obtenida en los anteriores procesos le permite para dicha fase adaptar sus estrategias en el mercado destino.

D. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

En la última fase del modelo uppsala, existe un mayor compromiso por parte de la empresa, puesto que no solo tiene presencia física comercial, sino que también comienza a producir en el mercado externo, según Leyva, Parra y Trujillo (2011, como se citó en Castro, 2009).

Por otro lado, a continuación, se explicará cómo la teoría del modelo Uppsala ha sido mencionada en los *papers* desarrollados en el punto 1.1, antecedentes de la investigación, pues los autores han relacionado a las exportaciones con las estrategias competitivas genéricas empleadas por las empresas exportadoras. A continuación, se mencionan algunos de ellos.

En primer lugar, según el *paper* titulado: ***“La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española”***, las estrategias competitivas de diferenciación y exploradora son factores explicativos del incremento en la propensión exportadora de una empresa. En este sentido, se cita a Alonso y Donoso (1994), los cuales indican que las estrategias competitivas son factores determinantes en el éxito de la actividad exportadora. Dicha actividad forma parte de las cuatro etapas del modelo Uppsala, para el cual citan a Johanson y Wiedersheim (1975). Asimismo, de acuerdo con Fernández y Nieto (2005), la fase de internacionalización referida a la actividad exportadora es más accesible que el resto de métodos de entrada, como por ejemplo alianzas, inversión y producción en el exterior.

De la misma manera, según el *paper* titulado: ***“Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation”***, las estrategias de diferenciación son las más apropiadas para llevar a los nuevos emprendimientos a llevar un mayor desempeño internacional. En este sentido, citan a Namiki (1988) y Rialp (2005), los cuales señalan que dicha estrategia es la más adecuada para las empresas que se encuentran en las etapas iniciales del proceso de internacionalización. Cabe resaltar, que para la medición de la variable desempeño internacional se toma en cuenta la primera fase del proceso de internacionalización según Johanson y Wiedersheim (1975), es decir las actividades esporádicas como son las exportaciones.

Tabla 3. Teorías aplicadas a las estrategias competitivas de diferenciación

Teoría	Autores	Aporte
	Aragón y Monreal (2008)	Las estrategias competitivas de diferenciación y exploradora son factores explicativos del

Modelo Uppsala		incremento en la propensión exportadora de una empresa.
	Fernandes, Corado y Fontes (2020)	Las estrategias de diferenciación son las más apropiadas para llevar a los nuevos emprendimientos a tener un mayor desempeño internacional. Es decir, las empresas que se encuentran en las etapas iniciales del proceso de internacionalización.

Elaboración Propia

1.2.2. Teoría de recursos y capacidades

En la década de los 80 y 90 el foco de análisis de la ventaja competitiva se basó en aspectos internos de la empresa, por lo que se reducía la dependencia de las decisiones tomadas por la compañía en base a su posicionamiento en el mercado y se tenía más en cuenta la explotación de recursos y capacidades internas únicas. Según Penrose (1959), el crecimiento de una empresa se debe a las actividades de obtener y organizar personas y otros recursos para generar una rentabilidad en el abastecimiento de bienes y servicios a un mercado específico, Asimismo, la autora resalta la relevancia de la experiencia de los recursos gerenciales, los cuales son las personas encargadas de dirigir el negocio. Dicho recurso, debe contar con experiencia dentro de la empresa para poder conocer los recursos existentes y saber cómo manejarlos. Cabe resaltar, que Penrose define “recursos” como cosas imaginarias que una compañía puede adquirir, producir o arrendar, y que las empresas puedan contratar con el propósito de ser más efectiva a la firma.

Con respecto a los recursos, pueden ser clasificados en base a su función. Hofer y Shendel (1978) y Grant (1996) señalan que se llama recursos tangibles a los abarcados financiera y físicamente, mientras que los intangibles se refiere a valor de una marca, recursos humanos, patentes, reputación, entre otros. Asimismo, con el objetivo de maximizar ganancias en el tiempo, Grant (1996) menciona que la maximización de la productividad es relevante en cuanto al uso de recursos tangibles, puesto que se puede lograr emplear menos recursos generando

igual o mayores ganancias a la empresa. Por otro lado, en cuanto a las capacidades, Prahalad y Hamel (1990) señalan el término “competencias esenciales” para diferenciar las capacidades que son importantes para el resultado de una empresa. Estas aparecen del aprendizaje colectivo de la compañía, principalmente las referidas al modo de coordinar diversas técnicas de producción y tecnología. En adición, dichas competencias esenciales deben cumplir según Morcillo (1997), tres condiciones: que su valor sea percibido positivamente por los clientes, que la empresa pueda logre diferenciarse de sus competidores y que la competencia pueda ser aplicada a distintas líneas de producto.

El potencial de los recursos y capacidades que se pueden generar en una empresa, dependen de 3 factores claves, de acuerdo con Grant (1991,1996):

- El alcance de la ventaja competitiva

Según Peteraf (1993), para que se dé una situación de ventaja competitiva se necesita que las empresas sean distintivas en términos de sus recursos. Esto se ve reflejado cuando algunas compañías poseen únicos y superiores, es decir, difíciles de imitar para la competencia. Asimismo, para que se pueda dar una ventaja competitiva basada en recursos y capacidades, se debe cumplir dos condiciones. En primer lugar, Hamel y Prahalad (1995), señalan que el recurso o capacidad debe ser limitada, puesto que si estuviese disponible en la industria se volvería en requisito para competir, más no sería una fuente de ventaja. En segundo lugar, el recurso o capacidad debe ser sobresaliente, es decir, que se corresponda con al menos un factor de éxito del sector para poder ayudar a la empresa a crear valor para el cliente y defenderse ante la competencia.

- El mantenimiento o sostenibilidad de la ventaja competitiva

Los beneficios obtenidos por los recursos y capacidades también toman en cuenta el tiempo de su mantenimiento para generar ventajas competitivas. Esto depende de la durabilidad en que las empresas puedan seguir empleándolos y de las habilidades de los competidores para imitar la estrategia de la compañía. Esto quiere decir que los competidores adquirieran de la empresa con ventaja competitiva, los recursos y capacidades requeridos, si estos son transferibles o móviles, o bien deban copiarlos.

- Posibilidad de apropiación

En esta sección se refiere a que las ganancias generadas por los recursos y capacidades no solo dependen del mantenimiento de la posición competitiva en el tiempo, sino también de la habilidad de que la empresa pueda apropiarse de estas ganancias. Esto tiene que ver prácticamente con los derechos de propiedad donde se reparten ganancias. Un ejemplo claro de esto son las patentes de propiedad

Por otro lado, a continuación, se explicará cómo la teoría de recursos y capacidades ha sido mencionada en los *papers* desarrollados en el punto 1.1, antecedentes de la investigación, pues los autores han relacionado a las exportaciones con la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras. A continuación, se mencionan alguno de ellos.

En primer lugar, según el *paper* titulado “***Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance***”, el empleo de productos ecológicos o que la empresa emplee una orientación ambiental puede ayudar a mejorar la diferenciación de las empresas. Para ello, los autores citan a Aragón-Correa y Sharma (2003) y otros autores, ya que estos indican que se puede lograr una ventaja competitiva efectiva y eficiente al administrar correctamente los recursos y capacidades de la empresa con el medio ambiente. Por ejemplo, emplear una orientación ambiental de las características del producto y el empaque para crear diferencias con los competidores

En segundo lugar, de acuerdo con el *paper* titulado “***Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy***”, existe un papel importante que juega la orientación medioambiental en el vínculo entre la estrategia empresarial ecológica y el desempeño, ya que los gerentes y los empleados juegan un papel decisivo en la iniciación e implementación de actividades respetuosas con el medio ambiente dentro de una empresa. Esto genera que se pueda lograr una diferenciación al emplear productos ecológicos cuando persiguen una estrategia empresarial ecológica. Asimismo, los autores confirman la hipótesis de otros antecedentes como el de Leonidou et al. (2012), el cual menciona que abordar las preocupaciones ambientales en mercados internacionales altamente competitivos sí contribuye a mejorar el desempeño financiero exportador de una empresa.

Tabla 4. Teorías aplicadas a las estrategias competitivas de diferenciación

Teoría	Autores	Aporte
Recursos y capacidades	Leodinaó, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas (2015)	El logro de ventajas competitivas, que resulta del despliegue efectivo y eficiente de recursos y capacidades relacionados con el medio ambiente. Esto mediante estrategias como utilizar la orientación ambiental de las características del producto y el empaque para crear diferencias con los competidores
	Bıçakcıođlu, Theoharakis y Tanyeri (2019)	Existe un papel importante que juega la orientación medioambiental en el vínculo entre la estrategia empresarial ecológica y el desempeño, ya que los gerentes y los empleados juegan un papel decisivo en la iniciación e implementación de actividades respetuosas con el medio ambiente dentro de una empresa
	Fernandes, Corado y Fontes (2020)	Las empresas con abundantes recursos, así como capacidades y conocimientos (por ejemplo, obtenidos a través de actividades de preparación para la internacionalización), pueden aumentar las posibilidades de supervivencia y crecimiento, ya que estos recursos pueden respaldar sus ventajas competitivas
	Haluk y Özgöl (2010)	El conocimiento de los gerentes de exportación sobre los mercados y las operaciones es un factor muy importante para el éxito en los mercados internacionales. Además, las empresas deben estar orientadas al cliente y centradas en la competencia

Elaboración Propia

1.2.3. Teoría de ventaja competitiva

Según Porter (1990) una empresa obtiene ventaja frente a los mejores competidores debido a la presión y retos. Asimismo, la presencia de fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos y clientes exigentes genera un beneficio para las empresas en búsqueda de obtener ventajas competitivas. De igual manera, el autor resalta el papel de las naciones respecto a la competencia internacional, puesto que estas pueden alcanzar una ventaja competitiva al mostrar diferencias en valores, cultura, estructuras económicas, etc. No obstante, cabe resaltar que en cada país existen diferentes patrones de competitividad, además, no hay ninguna posibilidad de que una nación pueda ser competitiva en todos los sectores debido a que el entorno nacional es dinámico.

De acuerdo con Porter (1990), un concepto relevante para que las naciones logren una ventaja competitiva es la productividad, la cual se logra por medio de cuatro factores: calidad, eficiencia, innovación y satisfacción al cliente. Para el autor la capacidad de una nación en conceder un buen nivel de vida para su población depende de la capacidad de las empresas por obtener altos niveles de productividad, es decir, que la manera como las empresas utilicen los recursos es más importante que la cantidad que posean. Por ello, se debe buscar mejorar la productividad en cada sector mediante el aumento de la calidad, tecnología o eficacia. De igual forma, según Krugman (2000) y Porter (1999), se genera un progreso debido a la productividad con la que una nación puede emplear sus recursos (humanos, capitales y naturales) para producir bienes y servicios, es decir, la productividad es la pieza principal para la ventaja competitiva nacional.

Por otro lado, Porter (1990) señala que una empresa debe exportar aquello en lo que sea más productivo, y, por lo contrario, importar aquello en lo que sea menos productivo. De esta manera se enfoca todos los recursos humanos y materiales en los usos más productivos. Dicha teoría de Porter se relaciona con lo mencionado por Ricardo (1817, como se citó en Buendía, 2013), el cual manifiesta que cada país se debe especializar en aquello que produce más eficientemente, comprando a otros países aquello que produce con menor eficiencia.

Otro elemento que señala Porter (1990), es el empleo de la innovación para lograr una ventaja competitiva, ya sea mediante la tecnología o nuevas formas de hacer las cosas. Dicho elemento

genera una ventaja competitiva debido a que los competidores responden con lentitud ante ello. Asimismo, el autor hace mención de la frase “la prosperidad nacional no se hereda, sino que es creada por las oportunidades que brinda un país a sus empresas”. Esto quiere decir que las compañías son las únicas responsables de crear ventaja competitiva a través de actos de innovación. Cabe resaltar, que la innovación debe ser mantenida mediante la mejora continua, puesto que casi todas las ventajas pueden imitarse debido a que en cierto periodo de tiempo los competidores sobrepasan inevitablemente a cualquier compañía que deje de mejorar e innovar.

- Estrategias competitivas genéricas

Según Porter (1991), las estrategias genéricas son el camino que las empresas deben seguir para desarrollar los dos tipos básicos de ventaja competitiva, los cuales son: liderazgo en costos y diferenciación. Asimismo, el autor menciona que son tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La implementación de cada una de ellas conlleva a una ruta especialmente diferente para la ventaja competitiva. Por un lado, las estrategias basadas en liderazgo en costos y diferenciación buscan obtener la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que las estrategias de enfoque intentan obtener una ventaja en costo o diferenciación en un segmento estrecho. Cabe resaltar, que la elección de dichas estrategias es demasiado relevante para una compañía y las acciones que se requieran hacer en cada estrategia dependerá de la industria en la que una empresa se encuentre.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objetivo amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Figura N°5. Estrategias Genéricas según Porter (1982). Adaptado de técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

I. Liderazgo de costo

El liderazgo en costo es la estrategia genérica más sencilla de identificar, puesto que se da en una empresa que tiene el objetivo de ser el productor de menor costo en su sector. Según Porter (1982), dicha estrategia demanda la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda activa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control estricto de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Asimismo, el autor menciona que, si una compañía puede mantener el liderazgo en costos, será una empresa sobre el promedio en su industria. Sin embargo, debe tener en cuenta las bases de diferenciación, puesto que, si su producto no se percibe como aceptable para sus compradores, el líder en costo se verá obligado a reducir su precio con tal de generar ganancia, lo cual no le brindará la utilidad esperada. Para ello, la compañía debe encontrar la proximidad en las bases de diferenciación con relación a sus competidores. Esto significa que el descuento necesario en el precio para alcanzar una participación de mercado aceptable sea menor a la ventaja de costo del líder de dicha estrategia, y, por tanto, el líder de costo percibe retornos sobre el promedio.

II. Diferenciación

Según Porter (1982), la estrategia genérica de diferenciación permite diferenciar el producto o servicio ofrecido por una empresa, logrando algo que es percibido como único en la industria. Esto se puede lograr de distintas formas, como, por ejemplo, el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución u otras formas. Asimismo, el autor indica que dicha estrategia logra debilitar a la estrategia de liderazgo en costo, puesto que la mayoría de sus actividades requieren una considerable inversión, como, por ejemplo, investigación, diseño del producto, materiales de calidad, entre otros. No obstante, a pesar de que dicha estrategia logra captar la atención de los clientes, ya sea por valoración al producto o exclusividad, el precio suele limitar a los clientes que buscan adquirir dicho tipo de productos, puesto que no todos los consumidores están dispuestos a pagar un precio más alto.

III. Enfoque

La estrategia genérica de enfoque se caracteriza por centrarse en un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico. Según Porter (1982), en comparación con el resto de las estrategias genéricas, la presente estrategia busca cumplir sus objetivos en toda la industria. En este caso, una empresa al concentrarse en un segmento específico podrá brindar una mejor atención a sus clientes. De esta forma, se busca satisfacer las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio bajo o diferenciándose. Cabe resaltar, que, si bien la compañía que emplee una estrategia de enfoque no logre el resto de las estrategias genéricas desde la perspectiva del público en general, si logra una o ambas estrategias frente a su nicho de mercado.

Según Porter (1991), una empresa seguidora de una estrategia de enfoque está pendiente ante cualquier descuido por parte de los competidores en algún segmento en particular, puesto que esto abre las oportunidades de comenzar a concentrarse en dicho nicho. Por ejemplo, si un competidor descuida la satisfacción de sus clientes, existe la posibilidad de realizar un enfoque de diferenciación. Asimismo, que un competidor se defienda con una estrategia de liderazgo en costes en un segmento que lo obliga a tener costos altos, brinda una oportunidad para que otra compañía se enfoque en costos y busque cubrir solo dicha necesidad.

Por otro lado, como se indicó, las teorías de estrategias genéricas han sido mencionadas en los *papers* investigados, pues los autores han relacionado a las exportaciones con las estrategias competitivas genéricas empleadas por las empresas exportadoras. Sin embargo, para la presente investigación se tomará en cuenta la relación entre lo mencionado por Porter (1982) con respecto a la estrategia de diferenciación. A continuación, se mencionará algunos *papers* donde se mencionan dicha estrategia.

Según el antecedente referido al *paper* “***The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy***”, la estrategia de diferenciación se asocia positivamente con las exportaciones a los países en desarrollo, puesto que los productos de alta calidad y con características únicas tienen una mayor aceptación en los países en desarrollo debido a la percepción de exclusividad por parte de los clientes al producto. En este sentido, citan a Reinhardt (2000), que indica que, para satisfacer la alta demanda de productos únicos, muchos exportadores de economías emergentes han cambiado su enfoque estratégico de productos genéricos de baja calidad a productos de alto valor agregado que enfatizan el diseño,

la innovación y la calidad. De esta manera, demuestran la importancia de la teoría de estrategia genéricas como estrategias competitivas en las exportaciones.

Asimismo, según el antecedente referido al *paper* “*The Impact of Strategic Management and Innovation on Internationalization: An Empirical Study of Canadian Manufacturing SMEs*”, señala que cuanto más se diferencian las empresas en la oferta de sus productos que constituyen innovaciones radicales, mayores son sus posibilidades de internacionalizarse. En este sentido, citan a Oke (2007, citado en Wang, 2008), la innovación juega un doble papel en las dimensiones internacionales: i) la innovación es una fuente de ventaja competitiva en la producción de bienes de alta calidad. Esto constituye un potencial para operar y promover la internacionalización de empresas para comercializar estas innovaciones. ii) la innovación es un objetivo que buscar en el exterior.

Tabla 5. Teorías aplicadas a la ventaja competitiva

Teoría	Autores	Aporte
Teoría de Ventaja competitiva - Estrategias genéricas competitivas	Abu H Ayob y Zizah Che Senik	La estrategia de diferenciación se asocia positivamente con las exportaciones a los países en desarrollo, puesto que los productos de alta calidad y con características únicas tienen una mayor aceptación en los países en desarrollo debido a la percepción de exclusividad
	Khalil Rhaiem	Cuanto más se diferencian las empresas en la oferta de sus productos que constituyen innovaciones radicales, mayores son sus posibilidades de internacionalizarse.

Elaboración Propia

1.2.2. Normativa Relacionada

Según el Informe de Desarrollo del Comercio Agroexportador, publicado por PROMPERÚ (2019), con el propósito de promover el sector agro, en el Perú se publicaron dos decretos supremos: En el año 1991 con el Decreto Legislativo N° 653 - Ley de Promoción de las Inversiones en el Sector Agrario, norma que liberalizó la regulación del mercado de tierras agrícolas; y la promulgación en 1996 del Decreto Legislativo N° 885 - Ley de Promoción del Sector Agrario para las actividades de cultivos y crianzas, incluyéndose luego en el 2000 a las actividades agroindustriales con vigencia a partir de la Ley N° 27360 que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario.

Algunos de los beneficios que tuvieron los involucrados pertenecientes al sector agrario fueron los siguientes:

- ✓ Otorgar incentivos tributarios (tasa de 15% en el impuesto a la renta de tercera categoría y depreciación del 20% por las inversiones en obras de infraestructura hidráulica y de riego).
- ✓ Otorgar incentivos laborales (régimen laboral especial de contratación temporal para los trabajadores del agro) a empresas acogidas a la norma.

Por otro lado, algunos beneficios que se pudo reflejar en resultados macroeconómicos fueron:

- ✓ Durante el periodo 2010-2019 se logró tasas altas y constantes de crecimiento económico en el sector agropecuario
- ✓ Durante el periodo 2004-2018 hubo un aumento del 25.8% de las superficies cosechadas
- ✓ Las agroexportaciones y la mayor dinámica de la actividad económica corresponde a las regiones de La Libertad, Piura e Ica, concentrando un 82% de la actividad.
- ✓ Las agroexportaciones no tradicionales en el año 2000 llegaron a 95 mercados con un valor cercano a los US \$400 millones, mientras que en el 2019 se incrementaron a más de US \$6,292 millones cubriendo 145 mercados internacionales.

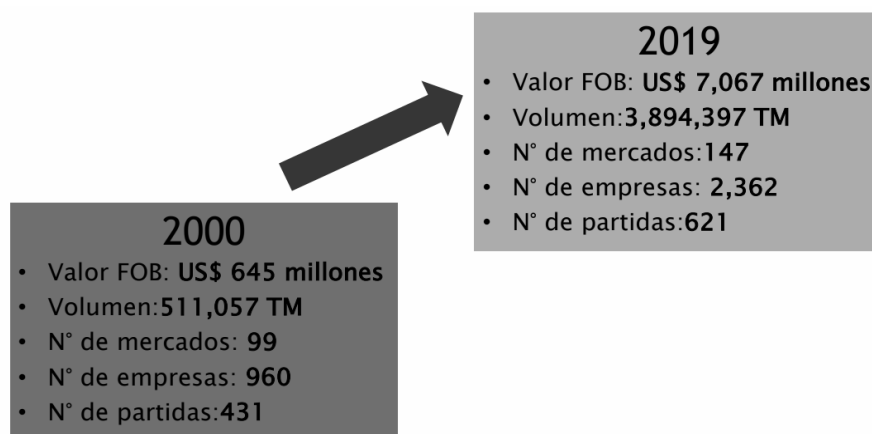


Figura N°6. Ley de Promoción Agraria (20 años en la agroexportación). Adaptado de Informe Anual 2019 de Desarrollo de Comercio Agroexportador.

1.3. ANÁLISIS DEL SECTOR NACIONAL DE ARÁNDANOS FRESCOS

En los siguientes puntos, se detallará el comportamiento del sector nacional agroexportador enfocado en el producto de arándanos frescos. Asimismo, se mencionará un análisis internacional sobre dicho producto y las exportaciones del mismo en los últimos años.

1.3.1. Agroexportación peruana

Los arándanos son considerados productos excelentes para la salud. Según la revista Super Foods de la plataforma SIICEX (2021), los arándanos poseen abundantes pigmentos naturales (antocianos y carotenoides) de acción antioxidante. Asimismo, contiene bioflavonoides y Vitamina A, los cuales ayudan a mejorar la visión nocturna y prevenir ciertas alteraciones visuales. Asimismo, el uso de arándanos en polvo liofilizado ha sido probado en mujeres menopáusicas en distintos estudios, los cuales indicaron resultados acerca de reducir la presión arterial.

De igual manera, según el Boletín de Perfil de Mercado de Arándanos en los Estados Unidos (2014), los beneficios más reconocidos para la salud al consumir dicho producto son:

- Excelente fuente de Vitamina C

- Buena fuente de fibra dietética
- Fuente excelente de Manganeseo
- Protección contra el cáncer de ovario
- Protección contra el cáncer de colon
- Sustancias que tienen propiedades antioxidantes

Por otro lado, a continuación, se ilustra la ficha técnica del arándano peruano:

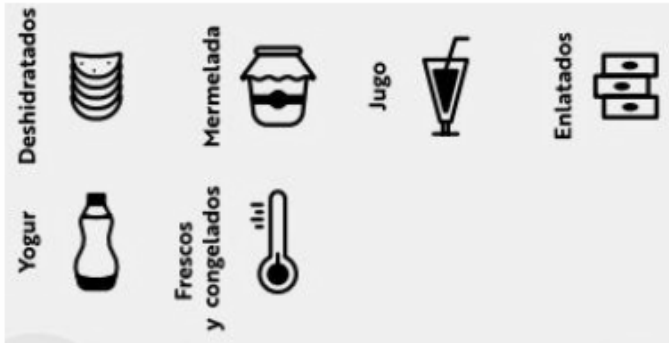



NOMBRE CIENTÍFICO: "brimbelle" (V. myrtillus)																	
PARTIDA ARANCELARIA: 810400000																	
DESCRIPCIÓN DE PARTIDA: Arándanos rojos, Mirtilos y Demás Frutos del género Vaccinium, frescos																	
PRESENTACIONES:																	
																	
ESTACIONALIDAD:																	
Agosto - Marzo																	
ZONAS DE PRODUCCIÓN:																	
<i>La Libertad</i> , Lambayeque, Cajamarca, Ancash, Lima, Ica y Arequipa																	
PRINCIPALES MERCADOS DESTINO:																	
Estados Unidos, Países Bajos, China, Reino Unido, Hong Kong, otros																	
COMPOSICIÓN PROMEDIO POR 100 G DE ARÁNDANOS																	
<table border="0"> <tr> <td>Agua (g)</td> <td style="text-align: right;">84.2 g</td> </tr> <tr> <td>Proteínas (g)</td> <td style="text-align: right;">0.87 g</td> </tr> <tr> <td>Lípidos (g)</td> <td style="text-align: right;">0.33 g</td> </tr> <tr> <td>Ácido grácido saturado (g)</td> <td style="text-align: right;">28 g</td> </tr> <tr> <td>Glúcidos (g)</td> <td style="text-align: right;">10.6 g</td> </tr> <tr> <td>Azúcar (g)</td> <td style="text-align: right;">9.96 g</td> </tr> <tr> <td>Fibras (g)</td> <td style="text-align: right;">2.4 g</td> </tr> <tr> <td>Ácidos orgánicos (g)</td> <td style="text-align: right;">1.37 g</td> </tr> </table>		Agua (g)	84.2 g	Proteínas (g)	0.87 g	Lípidos (g)	0.33 g	Ácido grácido saturado (g)	28 g	Glúcidos (g)	10.6 g	Azúcar (g)	9.96 g	Fibras (g)	2.4 g	Ácidos orgánicos (g)	1.37 g
Agua (g)	84.2 g																
Proteínas (g)	0.87 g																
Lípidos (g)	0.33 g																
Ácido grácido saturado (g)	28 g																
Glúcidos (g)	10.6 g																
Azúcar (g)	9.96 g																
Fibras (g)	2.4 g																
Ácidos orgánicos (g)	1.37 g																

Figura N°7. Ficha técnica y valor nutricional del arándano, tipo Myrtillus, partida arancelaria 810400000. Elaboración propia, recuperado de SIICEX y Súper fruits Perú).

Según Promperú, consciente del desarrollo de los productos llamados superfoods elaboró una estrategia que pretende mostrar al Perú como uno de los principales productores de dichos superalimentos en el mundo. Para ello, según el actual director de Promoción de las Exportaciones de Promperú, Mario Ocharán. “La estrategia tiene varios objetivos. El primero es posicionar al país como un proveedor de alta calidad en los principales canales de compra y distribución globales, tanto en el mercado estadounidense, como el europeo, y el asiático”. Posteriormente, se pretende dar a conocer la gran calidad que cuentan los productos de algunas pequeñas y medianas empresas (mype) y que además cuentan con estándares nutricionales y globales que les podrán permitir acceder a nuevos negocios gracias a los acuerdos comerciales con los que cuenta el Perú. De igual manera, agregó, que se busca que las empresas tengan un aumento en la oferta exportable. Sin embargo, estas empresas tendrán la obligación de cumplir con todas las condiciones requeridas. Finalmente, como una muestra del trabajo que se ha venido realizando con las empresas exportadoras de superfoods, en dicho sector, se cuenta con aproximadamente 2,100 empresas exportadoras de las cuales el 92% son micro, pequeñas y medianas empresas (mipyme), en donde se destaca que entre los superalimentos más sobresalientes se encuentra el arándano fresco.

Hace un par de décadas atrás la agricultura era la actividad económica más relevante para el Perú. Sin embargo, la industria agrícola tuvo un gran cambio y logró ser más intensiva y rentable gracias a la instalación de cultivos frutales y hortícolas, las excelentes condiciones climáticas, entre otros factores que influyeron en la producción de alimentos.

La tendencia de las agroexportaciones totales en la última década ha sido ascendente. Según datos recolectados de los informes anuales de PROMPERÚ (2010-2020), las agroexportaciones totales en el año 2020 fueron de US \$7,550 millones, siendo las agroexportaciones no tradicionales la categoría más relevante, puesto que presentó ganancias de US \$6,817 millones. Por otra parte, las agroexportaciones tradicionales obtuvieron resultados ascendentes a US \$733 millones. Dichos resultados representan variaciones con respecto al año 2018, debido a que el aumento de las agroexportaciones totales fue del 14%, mientras que la categoría no tradicional ascendió en 16%. No obstante, las agroexportaciones tradicionales decrecieron en 4%. Esto responde al comportamiento de la última década, ya que en dicho periodo sólo las agroexportaciones no tradicionales destacaron por encima de las tradicionales con un incremento promedio anual del 12%.

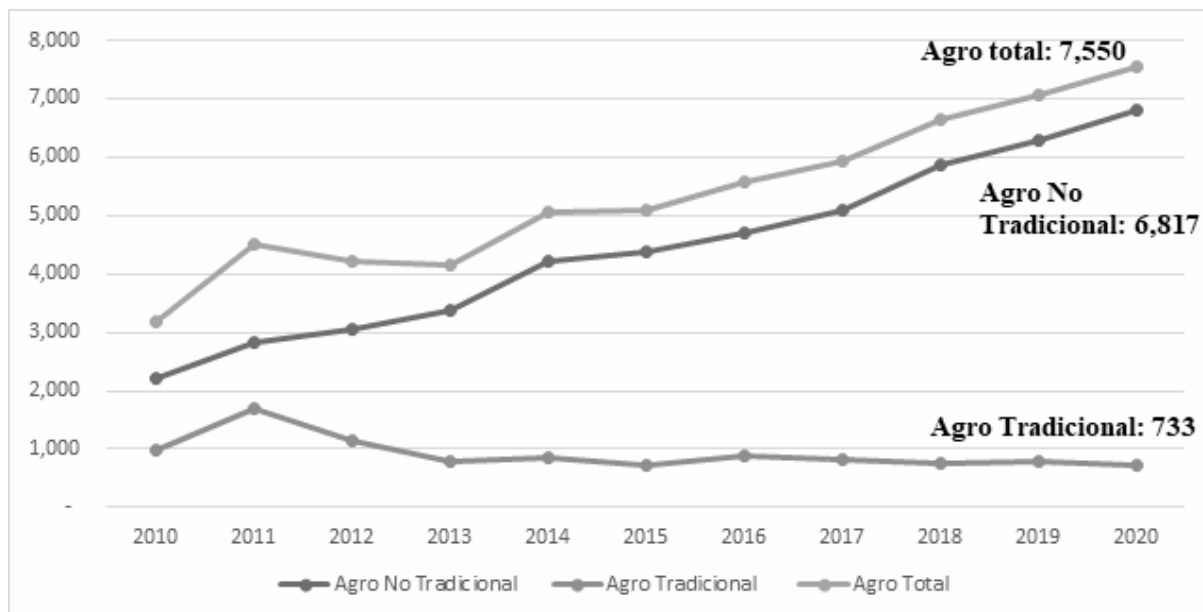


Figura N°8. Agroexportaciones totales (2010-2020) (US\$ millones). Adaptado de *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador – Informe Anual 2010-2019* por PROMPERU. Elaboración propia.

Asimismo, según el boletín mensual del Departamento de Agronegocios de PROMPERÚ (2020), las principales líneas de productos de la categoría agroexportaciones no tradicionales fueron las frutas y hortalizas frescas, puesto que obtuvieron resultados de US \$4,103 millones, lo cual representó un crecimiento del 12.6% con respecto al año 2019. Por otra parte, cabe resaltar que dentro de dicho lineamiento de producto se encontró que los arándanos frescos fueron los segundos productos más exportados en el año 2019 y 2020 con US \$815 y US \$1,010 millones respectivamente.

Con respecto al año 2019, se aprecia en el boletín mencionado anteriormente que las frutas y hortalizas obtuvieron resultados de US \$3,644 millones, lo cual representó un crecimiento del 13% con respecto al año anterior. Por otra parte, dentro de dicho lineamiento se encontró que los arándanos frescos fueron los segundos productos más exportados en el año 2018 y 2019 con US \$546 y US \$815 millones respectivamente. Dentro del periodo estudiado en la presente investigación (2018-2020), las frutas y hortalizas aumentaron sus exportaciones en 27%, lo cual destaca su participación dentro de la categoría de agroexportaciones no tradicionales.

Tabla 6. Principales productos de las Agroexportaciones No Tradicionales - Valor FOB US\$ Millones (2018-2020)

Línea	2018	2019	2020	VAR.% 19/18	VAR.% 20/19
Frutas y hortalizas frescas	\$ 3,231	\$ 3,644	\$ 4,130	13%	12.6%
Uvas frescas	\$ 809	\$ 877	\$ 1,057	8%	20.5%
Arándano fresco	\$ 546	\$ 815	\$ 1,010	51%	24.0%
Paltas frescas	\$ 723	\$ 757	\$ 759	4%	0.3%
Espárragos frescos	\$ 384	\$ 400	\$ 385	4%	-3.7%
Mangos frescos	\$ 252			1%	
Mandarinas frescos		\$ 170	\$ 237		39.3%
Alimentos preparados y conservadas	\$ 605	\$ 636	\$ 654	-3%	2.7%
Alcachofas en conserva	\$ 124	\$ 115	\$ 120	-8%	3.8%
Espárragos en conserva	\$ 100	\$ 104	\$ 105	1%	0.8%
Paprika procesada	\$ 66	\$ 81	\$ 82	23%	0.4%
Leche evaporada	\$ 105			-23%	
Pimiento piquillo procesado		\$ 39	\$ 58		50.3%
Aceitunas en conserva	\$ 33	\$ 46	\$ 47	41%	2.1%
Alimentos congelados	\$ 299	\$ 305	\$ 352	1%	15.5%
Mango congelado	\$ 81	\$ 81	\$ 119	-1%	47.6%
Palta congelada	\$ 78	\$ 70	\$ 71	-10%	1.8%
Pulpa de maracuyá congelada	\$ 39	\$ 44	\$ 41	11%	-6.8%
Fresas congeladas	\$ 18	\$ 30	\$ 38	62%	27.9%
Espárragos congelados	\$ 46	\$ 42	\$ 36	-8%	-14.0%
Alimentos funcionales	\$ 261	\$ 238	\$ 220	-13%	-7.5%
Quinoa en granos	\$ 126	\$ 136	\$ 126	8%	-7.3%
Castañas	\$ 65	\$ 36	\$ 29	-48%	-13.6%
Maca en polvo	\$ 12	\$ 12	\$ 15	-3%	29.3%
Maíz gigante del cusco	\$ 14	\$ 13	\$ 10	-5%	-21.5%
Cúrcuma	\$ 4	\$ 4	\$ 6	7%	62.4%
Cacao y sus derivados		\$ 295	\$ 279		-5.6%
Cacao en granos		\$ 139	\$ 131		-5.8%
Manteca de cacao		\$ 89	\$ 67		-24.8%
Chocolates		\$ 24	\$ 24		-0.6%
Cacao en polvo		\$ 16	\$ 22		33.2%
Cacao en granos tostados		\$ 15	\$ 18		16.9%

Fuente: Adaptado de PROMPERÚ

1.3.2. Análisis FODA de arándanos frescos peruanos

A continuación, se desarrolla un análisis FODA de los arándanos frescos peruanos con el propósito de conocer el panorama del producto mediante el reconocimiento de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Para ello, se procedió a recolectar información de boletines, artículos y planes del Ministerio de Agricultura y Riego. Según su Plan Estratégico Multianual 2015 - 2021, desarrolló el análisis FODA del sector agroindustrial, el cual se adaptó para la industria de los arándanos frescos.

Tabla 7. FODA de los arándanos frescos peruanos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">● Incremento en la adopción de estándares internacionales de calidad● Creciente importancia de la inversión en innovación, ciencia y tecnología● Inversión en infraestructura de riego● Implementación del Programa Nacional de Innovación Agraria● Aumento en la producción de arándanos frescos debido a la mejora en la técnica de siembras y cosechas● Buena condición del suelo peruano para la plantación de cultivos de frutas y hortalizas	<ul style="list-style-type: none">● Falta de apoyo para brindar financiamiento a las empresas● Falta de disponibilidad en la mano de obra● Falta de apoyo y promoción de los pequeños y nuevos productores y exportadores
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">● Creciente integración de la producción y comercio mundial● Aumento de oportunidades debido a los acuerdos comerciales● Aumento de la demanda de productos	<ul style="list-style-type: none">● Incremento de los riesgos por efecto de desastres naturales● Aumento de la informalidad de las empresas● Inestabilidad política y social

-
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> agrarios sanos, inocuos y de calidad ● Aumento en la preocupación de los clientes por su salud ● Estados Unidos mantiene su tendencia como principal país destino de las exportaciones de arándanos frescos | <ul style="list-style-type: none"> ● Pérdida de competitividad del tipo de cambio real ● Huelgas de los productores que bloquean el tránsito en las carreteras ● Aumento de las exportaciones de arándanos frescos por parte de competidores importantes relevantes como México y Chile |
|---|--|
-

Fuente: Adaptado de Plan Estratégico Multianual 2015 - 2021 (MINAGRI)

En base al análisis desarrollado del plan estratégico del Ministerio de Agricultura y Riego para el periodo 2015-2021, se pudo identificar los elementos claves que intervinieron en la producción y exportación. En primer lugar, con respecto al cuadrante de fortalezas, se destaca el incremento del empleo de certificaciones internacionales en los procesos productivos por parte de las empresas agroexportadoras, puesto que los distintos consumidores comenzaron a demandar ello para asegurar el consumo de productos de calidad. Para ello, dichas compañías comenzaron a invertir en maquinaria e innovando sus productos, tomando ventajas como la condición del suelo peruano para la producción de frutas y hortalizas. En segundo lugar, en cuanto al cuadrante de debilidades, se destaca los conflictos de la mano de obra, puesto que es un reto cubrir la alta demanda de ésta, tomando en cuenta el tamaño de las operaciones en el país. En tercer lugar, en el cuadrante de oportunidades, se resalta el crecimiento de la preocupación de los consumidores por su salud, lo que conlleva al aumento de la demanda de productos agrarios sanos, inocuos y de calidad. Asimismo, la ventaja de los acuerdos comerciales fue pieza clave para el ingreso de arándanos frescos a mercados externos, el más principal fue Estados Unidos que se consolidó como principal país importador de arándanos frescos peruanos. Por último, en el cuadrante de amenazas, se destacó los conflictos de los productores en contra del gobierno lo que generó huelgas y el impedimento del tránsito comercial interno. Por otra parte, la competencia que se tiene con países como Chile y México en las exportaciones de arándanos al mundo y a Estados Unidos como principal país destino.

1.3.2. Producción nacional de arándanos frescos en la Región La Libertad

Según el Ministerio de Comercio Exterior del Perú (2020), la región de la Libertad es la segunda región más importante del país con una representación del 4.4% del PIB, además una de las que más contribuye en exportaciones con 6% del total. Asimismo, dentro de sus principales actividades económicas se encuentra la agricultura, manufactura y minería. En el primer semestre del año 2020, las exportaciones de la región de la Libertad referido a los productos no tradicionales fueron de US \$481 millones, mientras que los productos tradicionales obtuvieron ganancias de US \$618 millones.

Por otro lado, dentro de la categoría de productos no tradicionales se encuentran los de tipo agropecuarios, los cuales obtuvieron resultados de US \$471 millones. Asimismo, los arándanos son los productos más relevantes para la región, puesto que las exportaciones de dicho producto ascendieron a US \$29 millones en el primer semestre del año 2020. Esto representó una disminución del 57% con respecto al semestre anterior. Por otro lado, en el año 2019 las exportaciones de arándanos frescos de la región de La Libertad obtuvieron ganancias de US \$533 millones, lo cual representó un crecimiento del 30% con respecto al año 2018.

Tabla 8. Exportaciones por sectores de la región de la Libertad (2017-2020) (US\$ Millones)

Part. % [1]	Descripción	Anual			Var % 19/18	Enero - Junio		Var % 20/19
		2 017	2 018	2019		2019	2020	
53,5%	Agro - químico	1 189	1 354	1 550	14%	553	481	-13%
52,9%	Agropecuarios	1 176	1 336	1 528	14%	541	471	-13%
30,3%	Frutas	644	795	895	13%	282	224	-21%
17,9%	- Arándano [2]	302	411	533	30%	68	29	-57%
9,0%	- Palta [2]	306	319	267	-16%	166	147	-12%
8,1%	-- Fresca	282	293	237	-19%	155	142	-8%
0,9%	-- Congelada	23	26	31	19%	11	4	-60%
1,7%	- Uva	17	32	52	62%	20	16	-22%
1,2%	- Mango	11	18	28	58%	22	27	22%
0,4%	- Mandarina	5	11	10	-7%	2	2	-5%
0,1%	- Banana	1	4	3	-28%	2	2	15%
9,1%	Espárrago	201	215	246	15%	91	98	7%
5,6%	Alimento balanceado	128	140	171	22%	89	73	-18%
2,1%	Azúcar	38	16	61	277%	17	13	-21%
2,0%	Alcachofa en conserva	56	62	58	-8%	22	19	-10%
1,0%	Pimiento piquillo	34	23	20	-12%	8	14	77%
0,4%	Quinoa y salsa en conserva	6	8	10	20%	3	4	52%
0,2%	Salsas preparadas	7	8	7	-16%	3	3	-16%
0,7%	Agro-químico	13	18	22	21%	12	9	-26%
0,7%	Étanol	13	18	22	21%	12	9	-26%
39,2%	Minero	1 472	1 240	1 033	-17%	510	559	10%
38,3%	Minería metálica	1 457	1 216	1 000	-18%	495	551	11%
36,4%	Oro	1 425	1 185	946	-20%	474	533	12%
1,6%	Plomo [3]	16	22	45	104%	17	16	-4%
0,2%	Cobre	9	2	7	258%	3	1	-54%
0,0%	Plata	1	1	2	58%	1	-	-100%
0,9%	Minería no metálica	15	24	33	39%	16	8	-47%
0,9%	Antracitas	15	24	33	38%	15	8	-47%
6,8%	Pesquero	153	191	255	33%	121	55	-55%
6,5%	Harina de pescado	145	181	238	31%	111	52	-54%
0,3%	Aceite de pescado	7	10	15	50%	10	3	-73%
0,4%	Otros	18	18	13	-26%	6	5	-28%
0,1%	Calzados	3	5	5	-12%	2	2	-27%
0,0%	Sacos de polipropileno	1	1	1	9%	1	0	-46%
0,0%	Láminas de plástico	0	0	1	1414%	0	0	-51%
0,0%	Guano de aves marinas	3	2	1	-50%	0	-	-100%
0,0%	Cueros de vacuno	7	5	0	-98%	0	0	-100%
100%	Total	2 832	2 803	2 851	2%	1 191	1 099	-8%
52,9%	Exp. No Tradicional	1 185	1 378	1 536	11%	558	481	-14%
47,1%	Exp. Tradicional	1 648	1 425	1 315	-8%	633	618	-2%

Fuente: Adaptado de la Dirección General de Investigación y Estudios sobre Comercio Exterior

Con respecto al producto estudiado en la presente investigación, Según el Ministerio de Comercio Exterior del Perú (2020), la Libertad en el año 2019 fue la primera región productora de arándanos frescos con una participación del 79% en la producción nacional, seguido de la región Lambayeque con el 17%, asimismo, la producción fue de 146 mil toneladas.

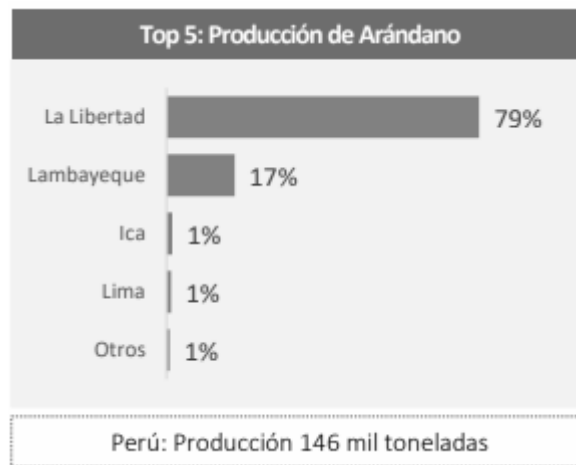


Figura N°9. Producción de arándanos frescos de la región de la Libertad (2019). Adaptado de Reporte de Comercio Regional - primer semestre 2020-por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Según el Ministerio de Agricultura y Riego del Perú (2020), el país se encuentra en condiciones para producir arándanos durante todo el año, no obstante, no es ideal exportar en aquellos períodos donde los países más importadores se encuentran en plena producción, debido a que cuentan con abastecimiento interno y los precios pueden ser muy inestables. Asimismo, dichos importadores son en su mayoría del hemisferio norte, como por ejemplo Estados Unidos, Canadá, algunos países de la Unión Europea (Polonia, Francia, Alemania), etc, sin embargo, durante el invierno dichas naciones dejan de producir. Por lo tanto, países del Hemisferio Sur como Chile, Argentina, Sudáfrica y Perú aprovechan dicha ventaja para colocar su producción en volúmenes muy importantes.

En el caso de Perú, se inicia las exportaciones a partir de Julio y va aumentando gradualmente hasta octubre, mes en el que se logra el pico más elevado cada año. Posteriormente, en el mes de noviembre se comienza una reducción gradual del volumen exportado, el cual se mantiene disminuyendo hasta el mes de marzo del siguiente año. Como se ilustra en el siguiente gráfico, se comprueba lo mencionado anteriormente, puesto que en el mes de Julio del año 2018 el Perú comenzó exportando 1,300 toneladas de arándanos frescos y fue aumentando hasta el mes de octubre con 21,000 toneladas. Asimismo, cabe resaltar que al año siguiente el volumen exportado en el mes de octubre creció en 50%.

Miles toneladas

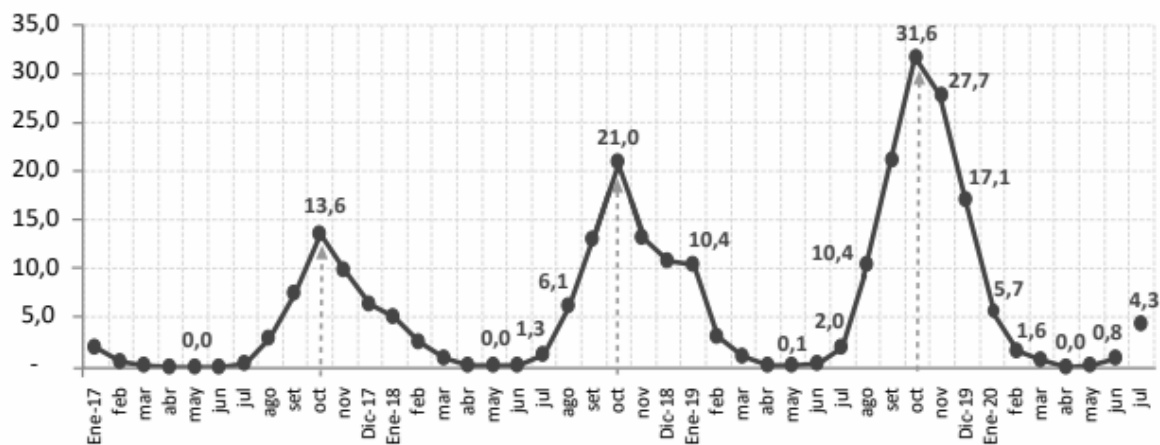


Figura N°10. Estacionalidad de las exportaciones de arándanos frescos. Adaptado de la Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria - Ministerio de Agricultura y Riego.

1.3.3. Exportaciones de arándanos frescos locales

Como se mencionó en el punto anterior, la región de la Libertad destaca en cuanto a producción de arándanos frescos. No obstante, también sobresale como región exportadora, puesto que según el Ministerio de Comercio Exterior del Perú (2020), representó el 67% de las exportaciones de arándanos frescos, asimismo, desde dicha región se exportaron 125 mil toneladas en el año 2019.



Figura N°11. Exportación de arándanos frescos de la región de la Libertad (2019). Adaptado de Reporte de Comercio Regional - primer semestre 2020-por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Asimismo, teniendo en cuenta el periodo estudiado en la presente investigación, se obtuvo según datos de Veritrade (2020), que las exportaciones totales de arándanos frescos al mundo fueron de US \$1,002 millones. Esto representó un aumento del 24% con respecto a las exportaciones del año anterior, asimismo, incrementó en 83% respecto al año 2018. Esto evidencia el buen comportamiento de las exportaciones de arándanos frescos durante el periodo estudiado.

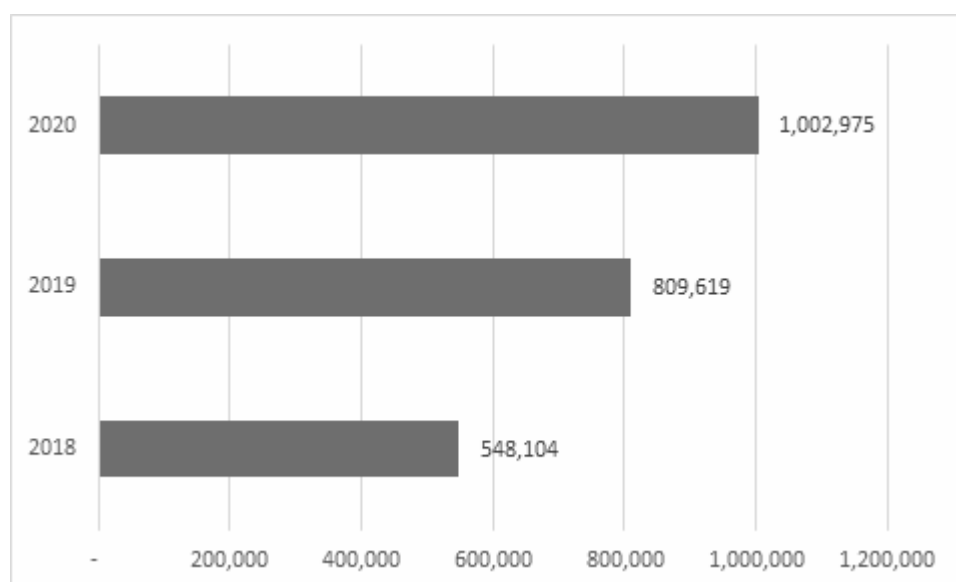


Figura N°12. Exportación de arándanos frescos al mundo (2018-2020). Adaptado de Veritrade

Por otro lado, los cinco mercados más relevantes a los cuales se concentraron las exportaciones de arándanos frescos fueron según Veritrade (2020), Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, China y Hong Kong. Como se ilustra en la siguiente figura, Estados Unidos destacó durante el periodo estudiado, puesto que presentó un incremento de US \$292 millones en el año 2018 a US \$539 millones en el 2020. Asimismo, en comparación a Países Bajos, Estados Unidos le saca una gran ventaja en cuanto a valor exportado, debido a que durante el periodo estudiado exportó más a dicho país en comparación al segundo mercado destino, Países Bajos.

Por ejemplo, en el año 2020, las exportaciones de arándanos frescos hacia Estados Unidos fueron 89% más que las de Países Bajos, el cual solo exportó US \$285 millones.

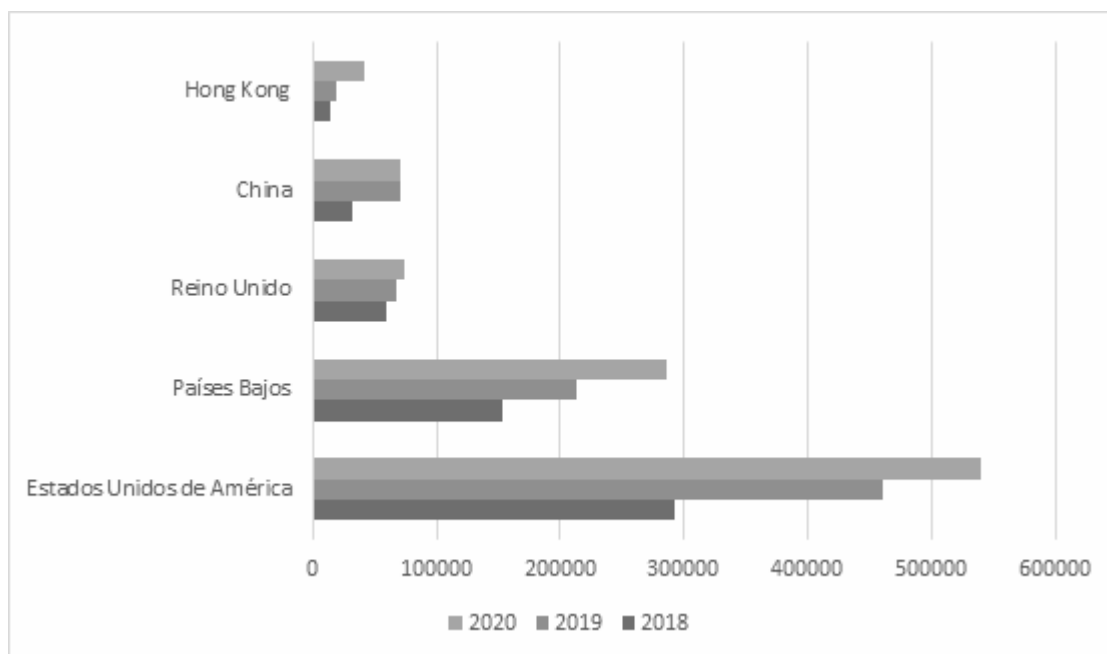


Figura N°13. Países destino de las exportaciones de arándanos frescos (2018-2020). Adaptado de Veritrade

Por lo tanto, teniendo en cuenta a Estados Unidos como principal destino de exportaciones, según datos de Veritrade (2020), las principales empresas exportadoras de arándanos frescos fueron Camposol S.A., Hortifrut Perú S.A.C, Hortifrut Tal S.A.C, Agrícola Cerro Prieto S.A.C y Agrícola Santa Azul S.A.C. Asimismo, como se ilustra en la siguiente figura, la compañía Camposol lideró el mercado durante el periodo 2018-2020. Dicha empresa generó en el año 2018 US \$89 millones en exportaciones de arándanos frescos, posteriormente esta cifra aumentaría al año siguiente generando US \$103 millones. Sin embargo, para el año 2020 hubo una disminución a US \$92 millones. Esto indicó una variación promedio anual del 3%. Por otro lado, cabe resaltar el desempeño exportador de Hortifrut Perú S.A.C, puesto que presentó un crecimiento del 129% desde el año 2018 al 2020.

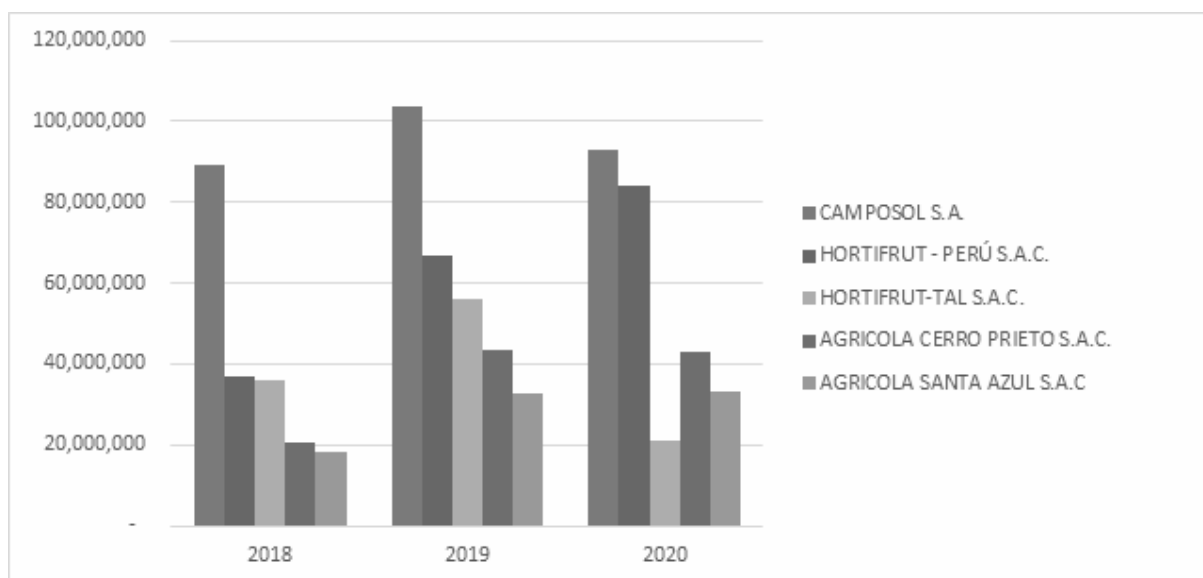


Figura N°14. Principales empresas exportadoras de arándanos frescos (2018-2020). Adaptado de Veritrade

1.3.4. Programas de apoyo a la exportación

- Sierra Exportadora

Sierra Exportadora es un organismo público que tiene como objetivos poder fomentar el incremento de la productividad y diversificación de bienes y servicios que son producidos estrictamente en la Región Andina Peruana, además, buscan promover la exportación de dicha Región mencionada. Sierra exportadora para lograr sus objetivos ha creado diversos programas para poder apoyar a diferentes sectores productivos, algunos de ellos serán mencionados a continuación:

- Programa Nacional de Berries: Busca impulsar las propuestas innovadoras que busquen mejorar la calidad o darle un valor agregado a los berries andinos.
- Programa Nacional de Innovación e Industria de Granos Andinos: Este programa busca identificar qué productos tienen potencial para su desarrollo en la Sierra peruana, además, se centra en apoyar a las empresas para que puedan brindar un valor agregado en sus productos y promover así la comercialización en el Perú y en el extranjero.

- Programa Nacional de Innovación e Industria de Palta Hass: Se busca desarrollar el emprendimiento de la Palta Hass y promover la organización entre las asociaciones de productores, como también con las empresas agroexportadoras, inversionistas y agentes comerciales.

- El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI)

El Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) es un instrumento perteneciente al Fondo MIPYME (micro, pequeña y mediana empresas) que tiene como objetivo fortalecer, promover e incentivar la internacionalización de las MIPYME peruanas a través de actividades que lograrán que estos objetivos se cumplan, además, este programa debido a su diseño cuenta con cuatro modalidades de intervención y cada modalidad cuenta con dos componentes, siendo el primero la elaboración de un plan de internacionalización y la segunda la ejecución del plan mencionado.

- El Programa Suizo de Promoción de Importaciones (SIPPO)

El Programa Suizo de Promoción de Importaciones (SIPPO) tiene como objetivo apoyar a las BSO (Organizaciones de Apoyo Empresarial) para lograr un aumento en la capacidad de promoción en las exportaciones y la prestación de servicios a empresas listas para exportar, por otro lado, a través del fortalecimiento de las BSO se busca que exploren y mejoren el acceso de diferentes mercados y de nuevas oportunidades para que las empresas puedan estar listas para las exportaciones y realicen actividades de "servicios de última milla", siendo un modo de apoyo al desempeño de dichas empresas en las exportaciones generando un mayor ingreso y mayor cantidad de empleos.

- AgroPeru

El programa AgroPerú tiene como objetivo poder brindar garantías sobre el riesgo crediticio, además, busca ofrecer financiamiento con los pequeños productores del sector agroindustrial, con respecto al financiamiento mencionado el programa brinda un 30% como porcentaje máximo en base al monto que no ha sido pagado por el beneficiario con un plazo de entrega del crédito de 60 días calendario posterior a la solicitud del productor. Finalmente, el

financiamiento puede ser aplicado para las actividades de producción, comercialización, distribución, transformación, entre otros.

1.4. ANÁLISIS DEL SECTOR INTERNACIONAL DE ARÁNDANOS FRESCOS

Entre los principales países exportadores de Arándanos frescos actualmente a nivel mundial podemos encontrar a Perú, Países Bajos, Chile, España y Estados Unidos debido a que según los registros del año 2020 en primer lugar el Perú ha exportado un valor total de US\$1.002.975, en segundo lugar, Países Bajos que exportó un valor total de \$628.218, en tercer lugar, encontramos a Chile con un valor exportado de \$526.875, en cuarto lugar se encuentra España con un valor exportado total de \$416.909 y finalmente en el quinto lugar encontramos a Estados Unidos que exportó en dicho año un valor total de \$248.554. Cabe mencionar que durante un periodo de tiempo el mayor exportador de arándanos en el mundo fue Chile, sin embargo, en el 2019 las exportaciones de dicho producto no tuvieron un crecimiento significativo mientras que el Perú pudo aumentar sus exportaciones de arándanos, logrando así sobrepasar a su competidor (Chile) y convertirse en el mayor exportador de arándanos en el mundo.

Tabla 9. Países exportadores de arándanos frescos en el mundo (2018-2020) (US\$ Millones)

Países	Exportaciones	Años		
		Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020
	Perú	\$548.104	\$809.619	\$1.002.975
	Chile	\$579.673	\$571.198	\$526.875
	Países Bajos	\$328.681	\$408.727	\$628.218
	España	\$389.857	\$377.942	\$416.909
	Estados Unidos	\$211.53	\$252.072	\$248.554

Fuente: Adaptado de Trade Map

1.4.1 Análisis del mercado de país destino

El mercado que se analizará en el presente trabajo de investigación será Estados Unidos debido a que es el mayor importador de arándanos frescos del mundo siendo así un mercado muy importante para los países exportadores del producto mencionado, por ello, se mostrará un análisis del país Estados Unidos y sus principales mercados.

Entre los principales países exportadores de Arándanos frescos a Estados Unidos podemos encontrar a Perú, Chile, México y Canadá debido a que según los registros en primer lugar el Perú ha exportado un total CIF de 1,379,711,149 dólares y en KG un total de 189,944,929 kg, en segundo lugar Chile con una exportación con un total CIF de 1,029,291,288 dólares y en KG un total de 181,388,965 kg, en tercer lugar encontramos a México con un valor CIF exportado de 959,121,813 dólares y con un total KG de 124,982,084 y finalmente en cuarto lugar se ubica Canadá con una exportación con un total CIF de 460,774,160 dólares y en KG un total de 256,429,807 kg,

A continuación, se mostrará una tabla en donde se detalla el valor exportado en miles de dólares y en valor CIF de los principales países exportadores de Arándanos frescos hacia el mercado de los Estados Unidos:

Tabla 10. Principales países exportadores de arándanos frescos hacia Estados Unidos (2018-2020) (US\$ Millones)

Países de origen	Total US\$ CIF	Total KG
Perú	\$ 1,379,711,149	\$ 189,944,929
Chile	\$ 1,029,291,288	\$ 181,388,965
Mexico	\$ 959,121,813	\$ 124,982,084
Canada	\$ 460,774,160	\$ 256,429,807

Fuente: Adaptado de Veritrade

1.4.2. Empresas de la Región La Libertad exportadoras de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos

Actualmente en el Perú la región con mayor cantidad de arándanos frescos dirigidos para la exportación es la región de La Libertad que representa el 58% de las exportaciones de dicho producto en el Perú, es por ello, que el presente trabajo de investigación se realizará estudiando la región de La Libertad y las empresas exportadoras ubicadas en dicha región.

Tabla 11. Empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región de La Libertad (2018-2020) (US\$ Millones)

Nº	Número de RUC	Exportador	FOB 2018	FOB 2019	FOB 2020
1	20340584237	CAMPOSOL S.A.	\$ 89,066,683	\$ 103,803,624	\$ 92,753,050
2	20602822533	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	\$ 36,716,860	\$ 66,668,941	\$ 84,246,263
3	20559912353	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	\$ 36,152,484	\$ 56,232,458	\$ 21,185,853
4	20461642706	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	\$ 20,352,359	\$ 43,626,641	\$ 43,049,386
5	20557530160	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 5,415,851	\$ 14,706,627	\$ 12,615,427
6	20600807685	AGROBERRIES PERU S.A.C.	\$ 11,863,784	\$ 23,330,983	\$ 37,813,701
7	20481121966	HASS PERU S.A.	\$ 4,383,205	\$ 10,378,669	\$ 7,072,122
8	20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.	\$ 3,626,744	\$ 6,024,786	\$ 11,342,258
9	20565586247	SB ANDINA S.A.C.	\$ 18,889,971	\$ 5,469,355	\$ 9,983,869
10	20601708427	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 705,566	\$ 5,705,355	\$ 4,715,416
11	20512217452	AGUALIMA S.A.C.	\$ 887,076	\$ 3,830,132	\$ 2,502,880
12	20396260639	MORAVA S.A.C.	\$ 4,080	\$ 368,424	\$ 1,737,151
13	20539967445	BEST BERRIES PERU S.A.C.	\$ -	\$ 340,196	\$ 190,460
14	20603319746	BERRY WAY SERVICE PERU S.A.C.	\$ 13,188	\$ 114,284	\$ 323,064
15	20559547477	SOL Y PAMPA S.A.C.	\$ -	\$ 22,882	\$ 52,922
			\$ 228,077,851	\$ 340,623,357	\$ 329,583,822

Fuente: Adaptado de Veritrade

En la presente tabla, se puede observar que durante el periodo 2018 – 2020 la empresa líder en exportaciones de arándanos frescos en el Perú fue CAMPOSOL S.A logrando en dichos tres años un promedio de \$95207785 en valor FOB ubicándose de esa manera en el primer lugar dentro de las empresas exportadoras de dicho producto. En segundo lugar, encontramos a la empresa exportadora HORTIFRUT – PERÚ S.A.C que en el periodo analizado exportó en promedio \$62544021 en valor FOB pudiéndose además observar un crecimiento significativo entre el año 2018 y 2019, sin embargo, al comparar los totales en valor FOB de las empresas mencionadas se puede notar una brecha considerable con respecto a los años 2018 y 2019 con respecto a la empresa CAMPOSOL S.A, por otro lado, en el año 2020 esta brecha se redujo considerablemente teniendo una diferencia mínima entre las empresas. Por otro lado, según el ranking elaborado de empresas exportadoras de arándanos frescos en el periodo 2018-2020 algunas empresas cambiaron de puestos, sin embargo, las principales empresas exportadoras que se muestran en la tabla se mantuvieron en los primeros lugares durante todo el periodo manteniendo así su liderazgo en el mercado.

1.4.3. Perfil del consumidor de Estados Unidos

Tabla 12. Perfil del consumidor estadounidense

Factores	Perfil del consumidor	Tipos de productos que compra el consumidor
Información consciente	*Consumidores que valoran los productos de calidad y que demandan alimentos saludables	*Productos saludables
	*Preferencia en productos que sean amigables con el medio ambiente	*Productos que cuenten con certificaciones
	*Valoran los productos que cuenten con certificaciones	*Productos que demuestren calidad y beneficios con el tiempo
Espontaneidad en la compra	* Preferencia por productos Premium y saludables	*Productos orgánicos
	*Influencia de la tecnología en la obtención de información de los productos y decisión de compra	*Productos en tendencia en el mercado actual
	*Preferencia por alimentos orgánicos	
Calidad	*Consumidores con la riqueza suficiente que demandan productos de alta calidad	
	*Analizan si los productos cuentan con beneficios a largo plazo	*Productos de calidad que satisfagan sus necesidades
	*Consumidores con altas expectativas en los productos	

Fuente: Adaptado de SIICEX

1.5. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Como se pudo apreciar en el punto 1.2.3. según Porter (1982), las empresas emplean estrategias competitivas con el propósito de establecer una posición en la que pueda contrarrestar el efecto de las fuerzas competitivas. Para ello, el autor propone 3 estrategias genéricas, las cuales son de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el propósito de la presente investigación se estudiará la estrategia de diferenciación enfocada a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad en el periodo 2018-2020. Para ejemplificar, a continuación, se mencionará algunas acciones diferenciadoras que dichas empresas de la industria agropecuaria peruana emplean. Cabe resaltar que lo mencionado será de aporte para los objetivos, preguntas para entrevistas, encuestas, y entre otros puntos de la investigación.

❑ Diferenciación de producto

En el sector agropecuario distintas empresas emplean estrategias competitivas que les permite diferenciarse de sus competidores, un tipo de diferenciación que se viene aplicando es la de estrategia de diferenciación de productos, las cuales para la presente investigación se ha identificado su realidad en el mercado agroexportador peruano. La empresa líder Camposol, según su Reporte de Sostenibilidad 2020, para cumplir dicha diferenciación, busca centrarse en la calidad de sus productos mediante inspecciones opinadas e inopinadas de diferentes procesos y/o áreas. Esto se ve reflejado en cómo se identifican como empresa, lo cual responde a ser un productor integrado verticalmente de alimentos frescos, saludables y de alta calidad a consumidores de todo el mundo. Para un mayor aseguramiento de la calidad, el uso de certificaciones internacionales ha sido relevante para garantizar la confianza de sus clientes en cuanto a cumplir con los más altos estándares de calidad en sus productos. Asimismo, otro ejemplo de empleo de estrategia de diferenciación de productos en base a calidad se aplica en la compañía Danper Trujillo, debido al sistema de gestión de calidad que poseen y a sus laboratorios que permiten tener un mejor desempeño en dicha tarea. Gracias a su equipo de trabajo se busca la excelencia a través de la optimización permanente de sus procesos y recursos. Por ello, se trabaja bajo 3 principios: pensar diferente, arriesgar y ser constantes.

Por otra parte, la empresa Best Berries Perú ha sido una de las empresas que han encontrado como diferenciación el uso de productos eco amigables, es decir, que durante su fabricación ha seguido un procedimiento para disminuir su impacto sobre el medio ambiente. Para ello, las compañías durante el proceso de cultivo emplean técnicas como el manejo de plantines in vitro, el cual busca asegurar que las plantaciones estén libres de patógenos y mantengan el estado de asepsia durante todo el proceso de producción en laboratorio. De igual manera, la compañía Danper Trujillo, gracias a su laboratorio microbiológico permite que se realicen los controles del proceso productivo, agua, superficies, etc, por lo cual se garantiza un producto inocuo apto para el consumo humano.

Tabla 13. Estrategias diferenciadoras de productos en empresas peruanas

Certificaciones de calidad	
	
Estándares de calidad	Productos eco amigables
 <p>Nuestros equipos desarrollan herramientas, iniciativas y proyectos con el objetivo de resolver problemas y mejorar la calidad de nuestros procesos, productos y servicios. Todo esto en un tiempo limitado, minimizando el costo y maximizando el impacto.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Diferenciación de imagen de marca

La empresa Camposol exportadora de arándanos, según la información publicada en su página web, nos muestra la importancia de la responsabilidad social para la empresa que tiene como lineamientos de responsabilidad social a seis premisas férreas las cuales son:

- Bienestar de los miembros del equipo
- Cuidado del medio ambiente
- Aseguramiento de la calidad y trazabilidad del producto
- Desarrollo de productos y mercados
- Desarrollo y creación de valor compartido
- Reputación de nuestra gestión
- Política de trabajo, salud y seguridad

En primer lugar, con respecto al cuidado del medio ambiente la empresa implementa estrategias en busca de reducir la contaminación ambiental y proteger los recursos naturales teniendo un racional uso de ella como también de la energía que se utiliza. En segundo lugar, la empresa vela siempre por la calidad de sus productos, por lo que mantiene una constante evaluaciones de sus operaciones en todo su sistema para lograr una máxima integración y calidad. Finalmente, Camposol es una empresa que busca fidelizar a sus clientes y crear un alto nivel de confianza con ellos siendo importante para la empresa escuchar sus necesidades y sugerencias como también cuidar su reputación mediante la supervisión de las obligaciones de la empresa con los acuerdos internacionales como la Declaración Universal de Derechos Humanos, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el Pacto Mundial de las Naciones Unidas. Asimismo, la empresa Agrícola Cerro Prieto busca establecer una buena reputación en el mercado agroexportador y prácticas sociales y ecológicas responsables, dicha empresa ofrece un programa que les permite compartir sus conocimientos y experiencias de buenas prácticas para la siembra, cosecha y exportación a pequeños agricultores, universitarios o profesionales, la empresa también considera que es importante que en las empresas se practique la agricultura sostenible para poder tener un adecuado cuidado de la naturaleza. Por otro lado, la empresa cuenta con un programa de responsabilidad social que busca priorizar el apoyo en salud, infraestructura y educación, además, cuenta con certificaciones como GRASP, GLOBAL G.A.P, BRC FOOD, BASC, entre otras.

Tabla 14. Estrategias diferenciadoras de imagen de marca en empresas peruanas

Programas sociales	Responsabilidad Social
<p>- Pasantías Técnicas</p> <p>La empresa Agrícola Cerro Prieto ofrece un programa para pequeños agricultores, universitarios y profesionales: la empresa comparte el conocimiento y experiencia de buenas prácticas para la siembra, cosecha y exportación.</p>	<p>Más de 500 familias de las comunidades son beneficiadas con los planes de responsabilidad social en salud, educación, infraestructura, entre otros que implementa la empresa Agrícola Cerro Prieto.</p> <p>Camposol implementa estrategias para reducir la contaminación ambiental y proteger los recursos naturales teniendo un racional uso de ella como también de la energía que utiliza.</p>
<p>Certificaciones de calidad y buenas prácticas agrícolas</p>	
	

Fuente: Elaboración propia

❑ Diferenciación de servicio al cliente

Atención post embarque

La empresa Agualima es una empresa peruana agroexportadora que busca ofrecer productos alimenticios de la más alta calidad, sostenibilidad y eficiencia para poder ofrecerles a sus clientes productos diferenciados y generar un impacto positivo en el mercado, además, se enfoca en brindar un buen gobierno corporativo y mostrar transparencia, por ello, la empresa brinda a sus clientes, colaboradores y proveedores un canal donde podrán reportar cualquier incidencia que hayan experimentado con la empresa y también que puedan proponer mejoras para la empresa de manera segura, anónima y confidencial.



Figura N°15. Canal de Prevención 360 de la empresa Agualima (2018-2020).

Por otro lado, con el fin de conocer un poco más sobre la dimensión de servicio al cliente, se procedió a consultar a una fuente personal que labora en la empresa Procesos Agroindustriales Proagro, la cual cuenta con 30 años de experiencia en la producción y comercialización de productos agropecuarios como por ejemplo los arándanos. En base a lo consultado se identificó que la compañía con el propósito de prestar un servicio al cliente adecuado, asigna a ciertos grupos de empleados que se especialicen en la atención a los clientes según continente destino de sus exportaciones. Por ejemplo, visitas de los compradores a la planta para conocer más sobre los procesos de cultivos, dudas acerca del producto y problemas que pueda existir con el arribo de la mercadería. Precisamente, bajo este último punto, la compañía para poder diferenciarse de sus competidores, aumenta la cantidad exportada acordada con el propósito de que, si hubiese problemas con que parte de la mercancía se malogre, la cantidad extra pueda cubrir dicha diferencia. Por otra parte, la empresa también tiene en cuenta el cumplimiento de

entrega del pedido, es decir, cumplir los plazos acordados para poder generar una buena imagen con los clientes y seguir generando una relación de confianza.

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se realizará un estudio sobre la situación problemática para el desarrollo de la presente investigación, todo ello tiene como finalidad el poder brindarle al lector una visión más detallada y completa sobre el sector agroindustrial enfocado en los arándanos frescos. Por otro lado, en el presente capítulo se detalla la realidad problemática, problemas, objetivos e hipótesis tanto generales como específicas y la justificación de la presente investigación.

2.1. REALIDAD PROBLEMÁTICA

De acuerdo con Bernal (2010), el problema de investigación es todo aquello que se transforma en objeto de reflexión y sobre el cual se intuye la necesidad de comprender, y, por tanto, de estudiar. Asimismo, no basta con visualizar un problema, sino que es imprescindible plantearlo apropiadamente, por lo que, debe ser enunciado, es decir, exponer el estado actual de la situación problemática. Para Barboza, Ventura & Gaycho (2018), un problema de investigación de un asunto en concreto puede generar dificultad al ser explicado o comprendido, por lo que es necesario recurrir a una explicación o solución mediante una comunidad científica para que sea expresada como una interrogante.

En este sentido la realidad problemática será desarrollada en 3 puntos, en los cuales el primero servirá para describir el comportamiento en los últimos años de las exportaciones, el segundo punto brindará cifras relevantes sobre el producto y su conducta exportadora, y por último se mencionará la importancia de las estrategias competitivas para las empresas exportadoras.

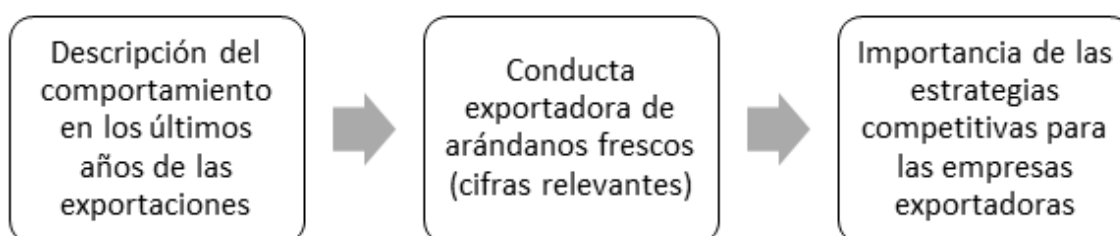


Figura N°16. Resumen de la realidad problemática. Elaboración propia.

En primer lugar, según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2020), las exportaciones son el principal propulsor del crecimiento económico evidenciándose en una mayor producción nacional y fuente creadora de empleo. Es por ello que el comportamiento exportador peruano se ha ido asentando en los últimos años. Para Claudia Cornejo, actual Ministra de Comercio Exterior y Turismo del Perú, al cierre del año 2020, se reportaron 7,519 empresas exportadoras de 4,536 productos hacia 174 mercados, diversificando la oferta peruana al mundo y teniendo como principales socios comerciales a Estados Unidos, la Unión Europea, China, Canadá, Corea del Sur, Suiza, India y Chile. Además, el Perú ocupó el puesto 18, según el ranking Country RepTrak 2020, de países con mejor reputación e imagen país en Latinoamérica, lo cual lo convierte en un mercado atractivo para impulsar las exportaciones, inversiones, etc., con el fin de aportar en la economía peruana.

Asimismo, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2020), las exportaciones sumaron un total de US \$39,310,862 millones, lo que significó una disminución del 14.78% con respecto al año anterior. Dicho resultado, obedece, principalmente al retroceso de las exportaciones de productos tradicionales que, con un valor de US \$32,177,094 millones, decrecieron en 18.2%, después de 4 años de recuperación. Por otro lado, las exportaciones no tradicionales disminuyeron un 6.6%, pese a que en los últimos años han aumentado en un promedio anual de 6.20%.

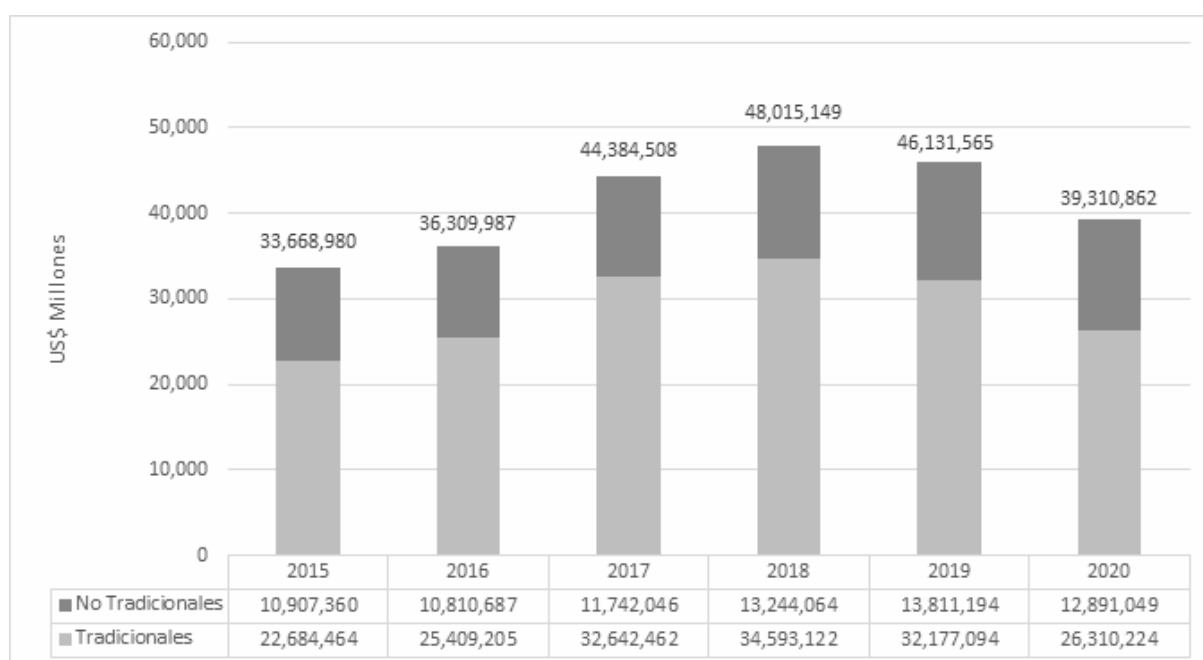


Figura N°17. Exportaciones peruanas por sector económico (2015-2020). Adaptado de Sunat. Elaboración propia.

En segundo lugar, en las exportaciones de productos del sector agropecuario no tradicional, el arándano es considerado un producto novedoso debido a que no se empezó a exportar con fuerza dicho producto sino hasta finales del 2013, encontrando en sus exportaciones un gran potencial de crecimiento debido a diferentes factores como las buenas condiciones climáticas y un mayor tiempo de vida del producto. Desde dicho año hasta el 2020 se presentó un aumento exorbitante del 5,668% en las exportaciones de arándanos. Asimismo, según ComexPerú, en el año 2020 el Perú fue considerado como líder en las exportaciones de arándanos a nivel mundial viéndose un gran crecimiento en los últimos años como producto agroexportador y logrando desplazar a su competidor más fuerte siendo en este caso el país de Chile, además, el arándano es actualmente el segundo producto agroexportador en el Perú, teniendo un buen desempeño y en el año 2020 logrando obtener un valor exportado de US \$1,002,975 millones.

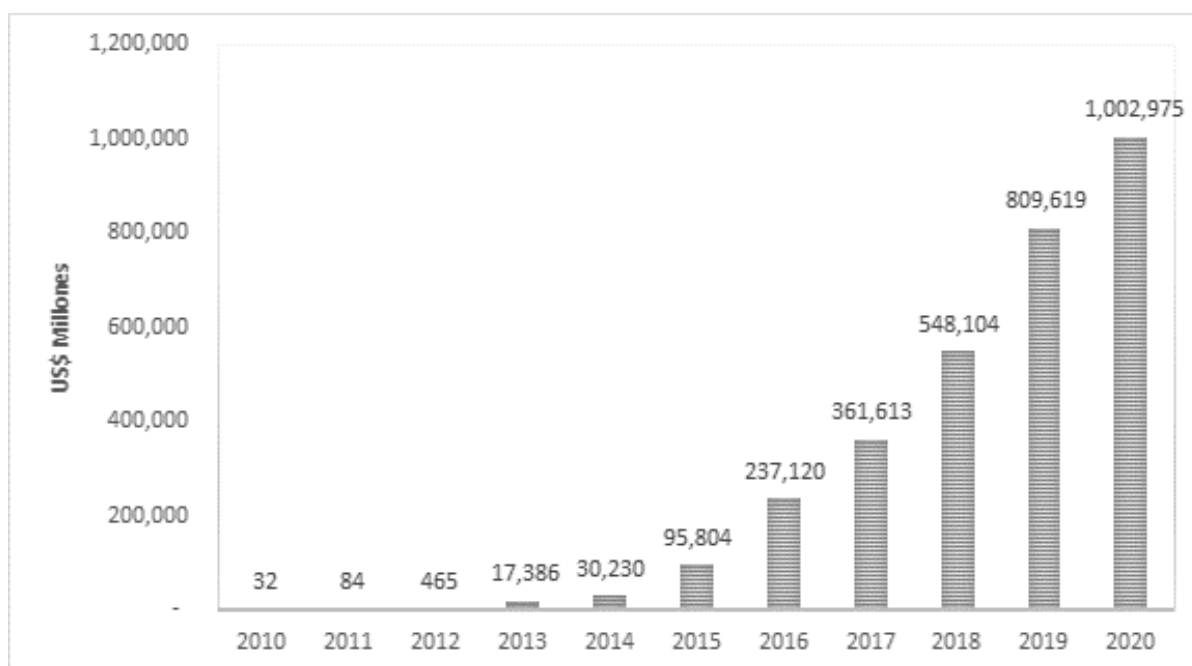


Figura N°18. Evolución de la última década en la exportación de arándanos frescos peruanos (US\$ millones). Adaptado de Trade Map. Elaboración propia.

Por otro lado, según Trade Map (2021), en el año 2020 el valor de las exportaciones de arándanos frescos a Estados Unidos representó el 53.22% de las exportaciones peruanas al mundo con respecto a dicho producto. Esto demuestra la gran relevancia de Estados Unidos como país destino para las exportaciones peruanas de arándanos. Por otro lado, según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2021), en el año 2020 las regiones peruanas que más exportan dicho producto son La libertad (57%), Lambayeque (20%) y Lima (12%).

A continuación, se detalla el porcentaje de participación de mercado de los principales destinos a los que se exportaron arándanos en el año 2020.



Figura N°19. Principales países destino para la exportación de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos (2020). Adaptado de Veritrade. Elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, la región de La Libertad es la zona de producción más importante de arándanos frescos en el Perú. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2021), La Libertad es la tercera región que más aporta en cuanto a las exportaciones totales del país. Esta representa un 8% del total de exportaciones, seguido de Ica y Arequipa. Asimismo, la región cuenta con una oferta exportadora diversificada, teniendo como principales productos el oro y los arándanos. Con respecto a este último producto, La Libertad logró obtener una participación del 58% en total exportado de dicho producto en el año 2019. Por otra parte, las exportaciones liberteñas tienen como principal mercado destino a Estados Unidos, al cual se hace envío principalmente de arándanos.

Al mismo tiempo, en los últimos años la exportación de arándanos frescos a Estados Unidos ha sido disputada entre 3 países, Chile, México y Perú. Dichos competidores han buscado convertirse en el principal proveedor de arándanos de Estados Unidos. Según Trade Map (2021), Chile estuvo liderando el primer lugar desde el año 2015 al 2018, seguido de México desde el 2015 al 2017. Sin embargo, la presencia de las exportaciones peruanas comenzó a incrementarse y en el 2018 desplazó a México, luego de haber obtenido un valor de exportación

de US \$307,273 millones. Al año siguiente, se convirtió en el principal proveedor de arándanos frescos a Estados Unidos, desplazando a Chile, con un valor de US \$518,618 millones.

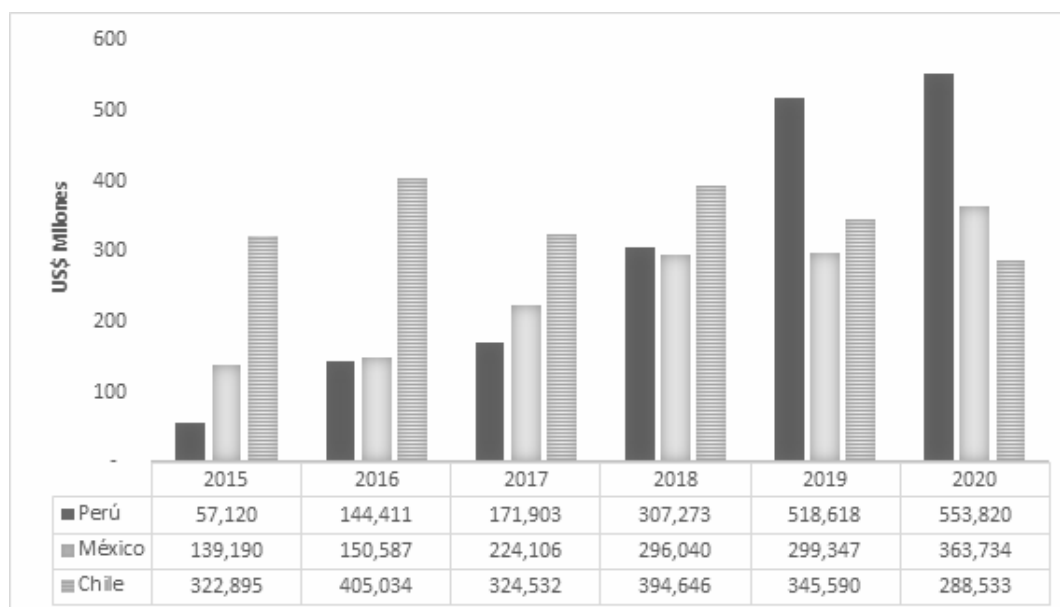


Figura N°20. Principales proveedores de arándanos frescos al mercado de Estados Unidos (2015-2020) (US\$ millones). Adaptado de Trade Map. Elaboración propia.

En tercer lugar, en los últimos años la globalización ha sido un proceso de gran importancia en el mundo ayudando a que muchos mercados se expandan y que aumente la actividad económica. Sin embargo, según Puerto (2010), la globalización ha ocasionado que exista una intensificación de la competencia en los diferentes mercados, por ello, muchas empresas buscan desarrollar estrategias competitivas que les permitan destacar por sobre su competencia debido a que estas estrategias influyen positivamente en las empresas generando que obtengan una mejor posición en el mercado, una mejor rentabilidad, fortalecimiento de la marca, entre otras ventajas.

Vinculados a los conceptos previamente mencionados, en el Perú existe un Plan Nacional de Competitividad y Productividad (2019-2030), el cual está constituido por un conjunto de medidas que aspiran a generar un crecimiento de mediano y largo plazo para el país. Dicho plan se divide en 9 objetivos prioritarios, de los cuales el sexto y séptimo buscan generar condiciones para desarrollar un ambiente de negocios productivo y facilitar las condiciones para el comercio exterior de bienes y servicios, respectivamente. Por ejemplo, con respecto al sexto objetivo una de las medidas que se busca desarrollar es el cumplimiento de estándares

internacionales y la mejora en calidad de los productos peruanos que permitirán impulsar la calidad de la oferta exportable. Por otra parte, una de las medidas que se abarca en el noveno objetivo es el desarrollo de las plataformas de servicios para la mejora de la oferta exportable e internacionalización de las empresas

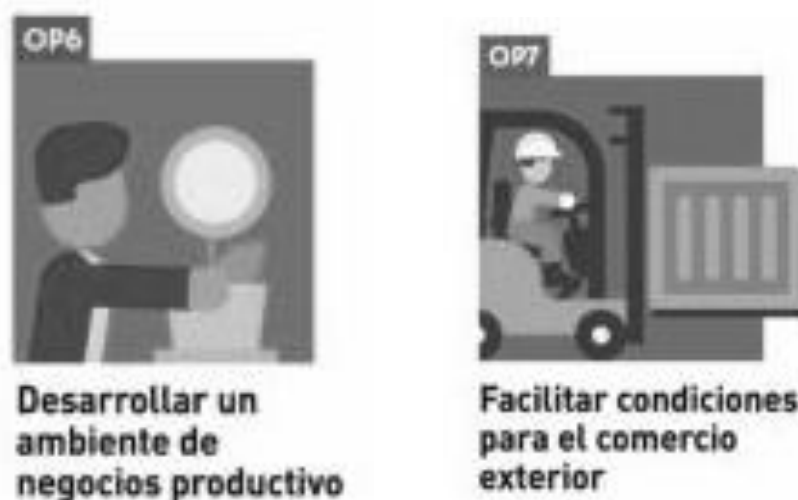


Figura N°21. Objetivos del Plan Nacional de Competitividad y Productividad (2019-2030). Adaptado del Ministerio de Economía y Finanzas

En el sector agropecuario muchas empresas han implementado estrategias competitivas para obtener una posición defensiva con respecto a sus competidores. Por ejemplo, las empresas exportadoras de arándanos actualmente saben de la importancia de lograr destacarse y diferenciarse en el mercado e implementar mejoras para su competitividad, como el caso de las empresas Camposol y Agroindustrial BETA que tienen como objetivo asegurar ofrecer un producto de calidad, por lo que se rigen bajo certificaciones, siendo esto muy beneficioso para ambas empresas debido a que contribuye que obtengan una diferenciación en el mercado internacional y que sus clientes perciban sus productos como superior.



Figura N°22. Certificados de empresa Agroindustrial BETA. Adaptado de Agroindustrial BETA

Por otro lado, las empresas de los países competidores, como Chile, lideraron por más de una década las exportaciones de arándanos frescos al mercado de Estados Unidos, según Trade Map (2020). Esto lo convierte en un país pionero en la producción y comercialización de arándanos. Pese a que en el año 2019 haya perdido el primer lugar como principal proveedor de arándanos frescos a Estados Unidos, la industria chilena replanteó sus estrategias y ahora aspira a conseguir una diferenciación de productos mediante una calidad superior.

Empresas como Hortifrut Chile y Carsol hicieron uso de estrategias diferenciadoras que les permite resaltar en el mercado internacional. Por ejemplo, en el caso de Hortifrut Chile es una empresa que por más de 35 años ha estado relacionada a la agricultura y el medio ambiente, teniendo como compromiso la ética y transparencia entre sus colaboradores, además, se certificaron como empresa B que les permitió poder adentrarse al grupo de empresas que sus recursos los utilizan para poder generar valor en sus accionistas y proponer soluciones a problemas medioambientales y sociales, todo ello en busca de contribuir a un impacto positivo en la sociedad, por otro lado, su modelo de negocios consiste en la comunidad, medio ambiente, colaboradores, gobierno corporativo y transparencia.

La empresa se encuentra alineada con los objetivos de desarrollo sostenible:



Figura N°23. Objetivos de Desarrollo Sostenible empleados por la empresa Hortifrut Chile

El empleo de prácticas responsables y sociales generan una reputación internacional positiva para la empresa, lo cual se ve también beneficiado gracias a la marca país de Chile que transmite una imagen de proveedor de fruta de buena calidad, confiable, con amplia experiencia y fuertes lazos. De igual manera, la empresa Carsol ha adoptado acciones necesarias para mantenerse o generar un mayor posicionamiento con respecto a sus competidores. El uso de certificaciones para asegurar la calidad de sus productos y promover prácticas socialmente responsables, han

sido eje para obtener el valor diferencial en su imagen de marca. Además, la compañía ofrece servicios extras como el alquiler de sus instalaciones de enfriamiento a terceros y servicios de exportación mediante plataformas comerciales que le permiten a sus clientes obtener una mejor gestión en la logística de exportación.

Vinculados a la búsqueda de seguir creciendo en el mercado internacional, el Comité de Arándanos de Chile en el año 2019 lanzó su Sistema de Calidad, con el propósito de asegurar diferentes aspectos productivos y comerciales para la comercialización de arándanos a los mercados internacionales. Entre los pilares fundamentales se encuentra la correcta selección de variedades, producción, cosecha y post cosecha. Asimismo, una de las medidas empleadas es motivar la exportación de variedades de arándanos que aseguren llegar con calidad a los consumidores y desaconsejar la exportación de variedades que no garantizan suficiente calidad en destino. De igual manera, se aumentaron los estándares de calidad, intensificaron los controles e incrementaron los asesoramientos a productores y exportadores.



Figura N°24. Pilares del Sistema de Calidad de Chile.

Por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta el dinamismo a nivel mundial de los arándanos frescos en el periodo 2018-2020 y el empleo de estrategias competitivas en base a la diferenciación que permitieron que algunas empresas liderar o mantenerse en el mercado de exportaciones de arándanos frescos a Estados Unidos.

Finalmente, la presente investigación tiene como objetivo identificar las estrategias competitivas de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos en la Región de La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Según Bernal (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), el problema de investigación es algo que necesita ser estudiado para poder conocer o analizar un tema en específico, además, según Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014), es necesario plantear un problema que pueda tener una solución viable y existente debido a que de no ser así el planteamiento del problema no tendría sentido, al encontrar diversas soluciones al problema es importante seleccionar cual es la solución más favorable y viable después de ser estudiada y realizada la investigación.

Por otro lado, **los problemas de investigación se han desarrollado en base a las variables y dimensiones mencionadas en el punto 3.1.3**, debido a ello se detalla el problema principal y los problemas secundarios.

2.2.1. Problema Principal

¿De qué manera la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020?

2.2.2. Problemas Secundarios

- ¿Cuál es la percepción del ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos en el periodo 2018 - 2020?

- ¿Cómo la **estrategia de diferenciación de producto** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020?
- ¿Cómo la **estrategia de diferenciación de imagen de marca** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020?
- ¿Cómo la **estrategia de diferenciación del servicio al cliente** empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020?

2.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Según Bernal (2010), para una investigación es fundamental que exista una razón o motivo para su realización siendo esta su justificación, además, afirma que una investigación está orientada a la resolución de un problema, sin embargo, es importante evaluar la viabilidad de la investigación debido a que de no ser viable no se encontraría una razón valedera para su realización.

La presente investigación tiene justificación en sentido teórico, práctico y temporal.

2.3.1 Justificación Teórica

Según Arbaiza (2014) la justificación teórica nos muestra diferentes formas de comprender un problema en específico a través de nuevas teorías o conceptos, además, estos aportes deben incluir diferentes formas de medición, innovación y procesos.

Según lo mencionado, la justificación teórica de la investigación es debido a la falta de evidencia que existe en el Perú con respecto al impacto que ocasiona la implementación de la estrategia de diferenciación en las empresas exportadoras, no permitiendo que las empresas tengan una evidencia confiable sobre si dicha estrategia beneficia a corto y largo plazo al su desempeño exportador. Por otro lado, si bien existe información literaria sobre la estrategia de

diferenciación y el desempeño exportador, estas no son suficiente evidencia, por lo que, genera que estos estudios sean insuficientes para una conclusión definitiva sobre el impacto que ocasionan, además, de que estos estudios se realizaron en mayoría en países desarrollados o específicamente en grandes empresas.

Mediante esta investigación se busca analizar la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras, sin embargo, es importante no solo enfocarse en una sola perspectiva para esta investigación sino poder analizar diferentes perspectivas y cómo influyeron a través de los años en dichas empresas exportadoras, todo ello mostrándose mediante información relevante.

Finalmente, cabe recalcar que para la presente investigación solo se utilizara la estrategia de diferenciación según el autor Porter (1982).

2.3.2. Justificación Práctica

Según Bernal (2010), la justificación práctica busca poder contribuir con la solución de un problema en específico mediante información relevante o como también mediante propuestas de estrategias que contribuyan a la solución de dicho problema

En el 2020 el Perú fue considerado como líder mundial en cuanto a exportaciones de arándanos, siendo un producto que con los años se ha ido exportando a más países y creciendo en cuanto a producción y demanda llegando con el tiempo a desplazar a sus principales competidores, además, los arándanos se exportan a diferentes continentes siendo sus principales mercados Estados Unidos, Países bajos y China (Veritrade, 2021).

Según lo mencionado, los arándanos son un producto agropecuario no tradicional que muestran un notable crecimiento y aporte económico en las exportaciones del país siendo un producto con gran potencial para muchas de las empresas exportadoras peruanas, por ello, se desarrollará una evaluación de cómo las empresas exportadoras implementan la estrategia de diferenciación y si existe un beneficio para dichas empresas el emplear en sus exportaciones la estrategia mencionada, todo ello servirá para que las empresas puedan tener un mayor conocimiento sobre la implementación de la estrategia de diferenciación en las exportaciones y cómo podrían influir en su gestión y competitividad en el mercado.

Asimismo, con la presente investigación se brindará un gran aporte de información a 17 compañías exportadoras de arándanos ubicadas en la Región de La Libertad. En base a los objetivos planteados anteriormente, se planea ayudar con respecto al primer objetivo a que muchas empresas que tradicionalmente emplean la estrategia de liderazgo en costos, puedan conocer si existe alguna otra estrategia genérica que les permita competir en el mercado. En base al segundo objetivo, se planea ayudar a que las empresas implementen la estrategia de diferenciación, con el propósito de que las implementen en la exportación de su producto, tomando en cuenta las nuevas demandas de los consumidores quienes exigen productos nuevos y con valor agregado. Por último, en base al tercer objetivo, se planea ayudar a las empresas que no tienen muy claro qué tipo de orientación y estrategia posee durante la exportación de sus productos.

2.3.3 Justificación Temporal

La presente investigación cuenta con una justificación temporal, puesto que se evaluará el periodo 2018- 2020, en el cual abarca el tiempo en el que el Perú ha consolidado su liderazgo en las exportaciones de arándanos a nivel mundial situándose en dicho periodo como el segundo producto agroexportador del país.

Según Minagri, en el año 2018 se registraron exportaciones de 78.7 mil toneladas de arándanos, habiendo un incremento significativo con respecto al año anterior siendo este aumento del 83%, estas exportaciones representaron un monto de 589,9 millones de dólares en dicho año. Además, con respecto a las exportaciones de arándanos de las regiones del Perú se contó con un promedio nacional de 15,3 toneladas/hectárea, sin embargo, las regiones que tuvieron un mayor rendimiento en el 2018 fueron La Libertad (16.8 toneladas/hectárea), Lambayeque (15 toneladas/hectárea), Ica (8.2 toneladas/hectárea) y Lima (4.5 toneladas/hectárea). Finalmente, en dicho año se contó como mercados de destino de los arándanos frescos peruanos principalmente a Estados Unidos, donde se adquirió el 54% del total, seguido por Holanda 21%, Inglaterra 9%, China 6% y España 4%.

Por otro lado, en los últimos años el Perú ha logrado superar a Chile el cual era su mayor competidor en exportaciones de arándanos a nivel internacional, según Agrodata Perú, el Perú en el 2020 logró un aumento de sus exportaciones de arándanos en un 27,5% ocasionando que la brecha con su competidor Chile se amplié, ya que el crecimiento de dicho país en ese año

fue menor. Además, se tomó en cuenta el desempeño y logros del producto, como por ejemplo lograr que el Perú se convierta en el principal proveedor de Estados Unidos y que las exportaciones a dicho país hayan representado en el año 2020, el 52% del volumen total de las exportaciones de arándanos peruanos en el mundo. Asimismo, pese a la coyuntura del Covid-19, dicho producto no disminuyó sus exportaciones, sino que aumentaron su valor FOB de US \$809,619 millones a US \$1,002,975 millones, según Trade Map (2021). Por consiguiente, se desea identificar las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

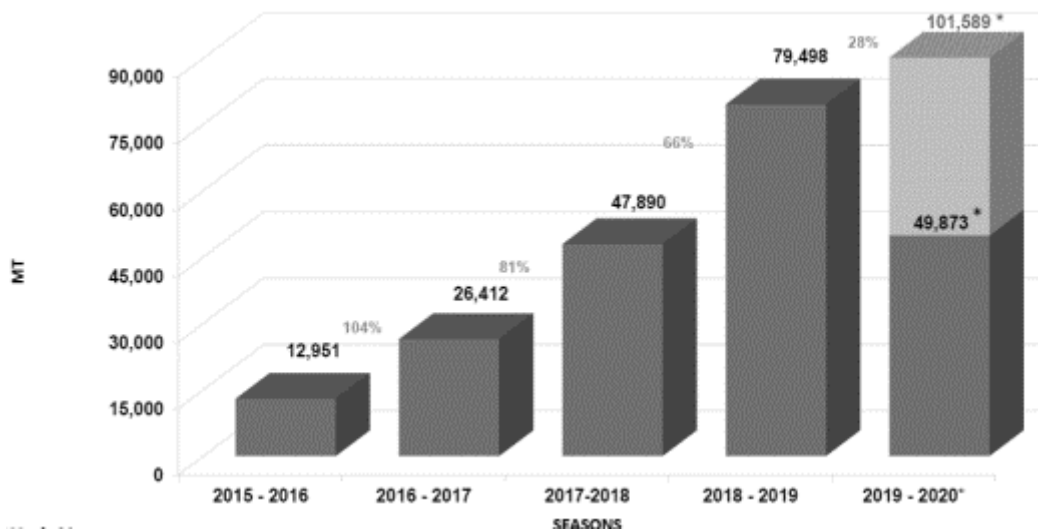


Figura N°25. Exportación de arándanos período 2015 – 2020. Adaptado de Arándanos Perú

2.3.4. Relación del tema con la línea de investigación

La presente investigación se encuentra desarrollada bajo el lineamiento de investigación: “Estrategia y gestión de la internacionalización”. Hay una gran variedad de autores que en el transcurso de los años han publicado libros, revistas, etc, donde expone la importancia de la internacionalización para las empresas. Según Hill (2011), la globalización ha dado paso a la caída de barreras internacionales al comercio, por lo que para las empresas se les presenta muchas oportunidades, ya que incrementan sus ingresos debido a que venden en todo el mundo y reducen sus costos en razón de que producen en las economías donde son baratos los

principales insumos, entre ellos la mano de obra. Asimismo, el ingreso de compañías extranjeras a nuevos mercados genera una gran amenaza para las empresas locales acostumbradas a dominar el mercado nacional. Por lo tanto, el aumento de la competencia es inevitable y para combatirlo, los administradores deberán buscar aumentar su rentabilidad mediante estrategias que reduzcan costos o agregue valor a los productos que permita generar diferenciación respecto a la competencia. En adición, Hill (2011) también menciona que el mercado internacional es más grande que el nacional para una empresa, por lo que usualmente estas eligen la exportación a mercados extranjeros para incrementar más sus ingresos y utilidades. Por otro lado, de acuerdo a Ortiz, Armengot y Osorio (2013), la exportación es el modo más sencillo y tradicional de comenzar la internacionalización de una compañía, debido a que la producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si el mercado destino lo demanda. Según Fernandes, Corado y Fontes (2020), existen estrategias que permiten que los nuevos emprendimientos logren un alto desempeño internacional, como por ejemplo las estrategias de diferenciación de mercadeo y la diferenciación de calidad y servicio. Estas estrategias aportan a las compañías acciones a tomar para generar ventajas competitivas y así una rentabilidad mayor al de sus competidores. Esto se relaciona con lo mencionado por Porter (1985, como se citó en Ayob y Senik, 2015), que es poco probable que las compañías que no adoptan estrategias como, por ejemplo, liderazgo en costos o la estrategia de diferenciación, pudieran lograr una ventaja competitiva y un alto rendimiento.

Finalmente, para la presente investigación, se decidió investigar la estrategia de diferenciación según Porter (1982) en el desarrollo exportador, por lo tanto, teniendo en cuenta los conceptos mencionados anteriormente y que el arándano es un producto con mucho potencial en el extranjero y cada vez tiene mayor aceptación, resulta interesante estudiar las gestiones realizadas para profundizar su internacionalización.

2.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Según Arbaiza (2014), los objetivos establecen qué es lo que se intenta explicar o demostrar en una investigación, además, estos objetivos deben de tener como finalidad colaborar con la solución del problema, sin embargo, es importante que estos objetivos sean viables en la investigación como también es importante tenerlos presentes durante todo el proceso de la investigación.

Según, Lafuente y Marín (2008, como se citó en Arbaiza 2014) los objetivos se dividen en dos tipos siendo estos objetivos generales y objetivos específicos, el objetivo general debe reflejar lo que se intenta estudiar mediante el problema de investigación y los objetivos específicos nos muestran cómo se ejecutará la investigación, a través de qué medios y factores se conseguirán los resultados esperados y fundamentalmente el objetivo general

Por lo tanto, se mostrará a continuación el objetivo general y tres objetivos específicos sobre la presente investigación:

2.4.1. Objetivo general

Determinar cómo la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

2.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la percepción del ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020
- Determinar si la **estrategia de diferenciación de producto** empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.
- Determinar si la **estrategia de diferenciación de imagen de marca** empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el

desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

- Determinar si la **estrategia de diferenciación de servicio al cliente** empleado por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

2.5. HIPÓTESIS

Según Roberto Hernández (2014), las hipótesis nos permiten guiarnos en una investigación pudiendo ser una herramienta que ayuda a explicar y probar lo investigado, se pueden mostrar como respuestas temporales a las preguntas que se formularon en la investigación y después se evalúa si es veraz. Según lo mencionado, se determinaron hipótesis tanto general como tres hipótesis específicas con relación al tema en investigación. Asimismo, cabe resaltar que para la formulación de las hipótesis de la presenta investigación solo se tomará en cuenta la estrategia de diferenciación según Porter (1982).

Dichas hipótesis se llegaron a definir debido a la exhaustiva búsqueda de antecedentes que se realizó, explicado en el punto 1.1, por ejemplo uno de ellos fue Fernandes, Corado y Fontes (2020), que nos menciona en su *paper* titulado: “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” la estrategia de diferenciación conformada por las dimensiones de diferenciación de la innovación, diferenciación de marketing, diferenciación de calidad y servicio, y liderazgo en costos, está relacionada directamente con un alto desempeño internacional, asimismo, en estudios como Ayob y Senik (2015), Hales y Mclarney (2017) y Permana, Haryono y Untoro (2018) nos señalan también sobre la relación que existe entre la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador.

2.5.1. Hipótesis general

La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

2.5.2. Hipótesis específicas

- Existe una percepción de crecimiento en cuanto a la utilización de la estrategia de diferenciación en el ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020.
- La **estrategia de diferenciación de producto** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- La **estrategia de diferenciación de imagen de marca** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- La **estrategia de Diferenciación de servicio al cliente** empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Según Wahyuni (2012, como se citó en Arbaiza, 2014), la metodología es una guía que conduce a la investigación, y debe ser tomada por el investigador como base teórica los fundamentos y contextos del rubro a analizar. Asimismo, de acuerdo con Kothari (2004, como se citó en Arbaiza 2014) señala que el método científico incluye a los procedimientos requeridos por el investigador para el estudio del tema, como, por ejemplo, las técnicas para la recolección de datos, para el análisis estadístico y la validación de los resultados adquiridos dentro del ámbito de la ciencia.

Considerando lo mencionado por los autores, para el presente capítulo se contará con 9 subcapítulos. En primer lugar, en el punto 3.1 se analizará el enfoque mixto de la investigación, es decir cualitativo y cuantitativo. Posteriormente, en según lugar, en el punto 3.2 se identificará la población y muestra de empresas exportadoras de arándanos frescos de La Región La Libertad. En tercer lugar, en el punto 3.3 se indica el mapeo de actores claves donde se formula los grupos de intereses como organismos o actores que influyen en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

En cuarto lugar, en el punto 3.4 se hará mención de aquellas fuentes de investigación o tipos de investigación que ha aportado la presente tesis. En quinto lugar, en el punto 3.5 se desarrollarán los instrumentos de validación de datos que se utilizan para una investigación de enfoque mixto. En sexto lugar, en el punto 3.6 se explicará el proceso de cómo se obtuvieron los datos para ser aplicados en la instrumentación de validación. En séptimo lugar, en el punto 3.7 se menciona qué herramientas se emplearon para analizar la información hallada. En adición, en octavo lugar en el punto 3.8 se detalla la confiabilidad del instrumento mediante la plataforma SPSS. Finalmente, en el punto 3.9 se detallan las limitaciones que se han presentado durante el proceso de elaboración de la investigación.



Figura N°26: Descripción de los subcapítulos de la Metodología del Trabajo

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), con el transcurso del tiempo han surgido diferentes corrientes de pensamiento siendo algunos de ellos el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, entre otros, además, surgieron diferentes marcos interpretativos como el realismo y constructivismo, sin embargo, desde el siglo pasado las corrientes se dividieron en dos enfoques que buscan generar conocimientos siendo estas las cualitativas y cuantitativas.

De acuerdo con lo mencionado el planteamiento cuantitativo del problema nos sirve para poder evaluar, comparar, interpretar, establecer precedentes y determinar causalidad y sus implicaciones (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), además, en los planteamientos cuantitativos es indispensable delimitar debido a que es la esencia de dicho planteamiento y tiene como criterios (Delimitar el problema, Relación entre variables, Formular como pregunta, Tratar un problema medible u observable). Por otro lado, Según Bernal (2010), el método cuantitativo también es conocido como método tradicional que busca medir y evaluar los fenómenos sociales y sus características según el problema de investigación, también en dicho método es importante que existan variables con relación y con estudio deductivo, además el método cuantitativo tiende a generalizar y con sus resultados tiende a normalizar. En el método

cuantitativo los investigadores priorizan el entendimiento de una situación social como un todo tomando en cuenta la dinámica y características

El método cualitativo también conocido como método no tradicional, al contrario del método cuantitativo, este no busca generalizar, sino que se enfoca en poder profundizar en casos específicos pudiendo así cualificar y poder describir el fenómeno social mediante las características determinantes del problema estudiado, según lo señalado por Bonilla y Rodríguez (2000, citado por Bernal, 2010). Por otro lado, en el método cuantitativo se centra en la realidad y se basa en toda la información que ha sido obtenida durante la investigación en base a la población estudiada

Por último, existe un tercer enfoque que ha sido empleado en los antecedentes de la presente investigación. Dicho enfoque es mixto, el cual según Creswell (2009), tanto los enfoques cualitativos como cuantitativo no deben ser considerados como opuestos, ya que pueden complementarse entre sí. Asimismo, de acuerdo con Hernández (2014) el método mixto es un conjunto del método cualitativo y cuantitativo por lo que analizan datos e interpretan los dos métodos respectivamente. Por otro lado, Chen (2006, citado en Hernández, 2014), define el método mixto como el estudio que junta los dos métodos (cualitativo y cuantitativo) para obtener una visión más completa del fenómeno, además, dichos métodos pueden ser adaptados para la investigación respectiva o sin alterar la estructura original, para dicho método se pueden utilizar como evidencias datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, entre otros.

Tabla 15. Enfoques de la Investigación Científica

	Características	Procesos	Ventajas
Enfoques de investigación	Cualitativo - Planteamientos más abiertos que van enfocándose - Se conduce en ambientes naturales - Los significados se extraen de los datos - No se fundamenta en la estadística	- Inductivo - No tiene secuencia lineal - Recurrente - Analiza múltiples realidades subjetivas	- Profundidad de significados - Amplitud - Riqueza - Contextualiza el fenómeno
	Mixto	Combinación del enfoque cualitativo y cuantitativo	
	Cuantitativo - Planteamientos acotados - Mide fenómenos - Utiliza estadística - Prueba de hipótesis y teoría	- Deductivo - Secuencial - Probatorio - Analiza la realidad objetiva	- Generalización de resultados - Control sobre los fenómenos - Precisión - Réplica - Predicción

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Hernández 2018 y Hernández et al 2014.

Para la presente investigación se decidió emplear el enfoque mixto, puesto que teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, dicho enfoque permitirá obtener una amplia visión del estudio al comparar tanto el enfoque cualitativo como el cuantitativo. Por ejemplo, al emplear entrevistas con expertos (cualitativa), se puede explicar el fenómeno de investigación mediante la experiencia de los entrevistados. Por otro lado, al realizar encuestas (cuantitativo), se delimita el fenómeno a través de métodos estadísticos, lo cuales permitirán validar las hipótesis planteadas. De esta forma, el enfoque mixto aporta con las fortalezas de los otros enfoques y disminuye las debilidades de los mismos.

Cabe resaltar que en base a los antecedentes epistemológicos mencionados y desarrollados en el punto “1.1 antecedentes epistemológicos” los autores utilizaron ambos enfoques como método de estudio, como resumen se concluye que el 30% de ellos utilizaron enfoque mixto, el 55% emplearon un enfoque cuantitativo y el 15% un enfoque cualitativo.

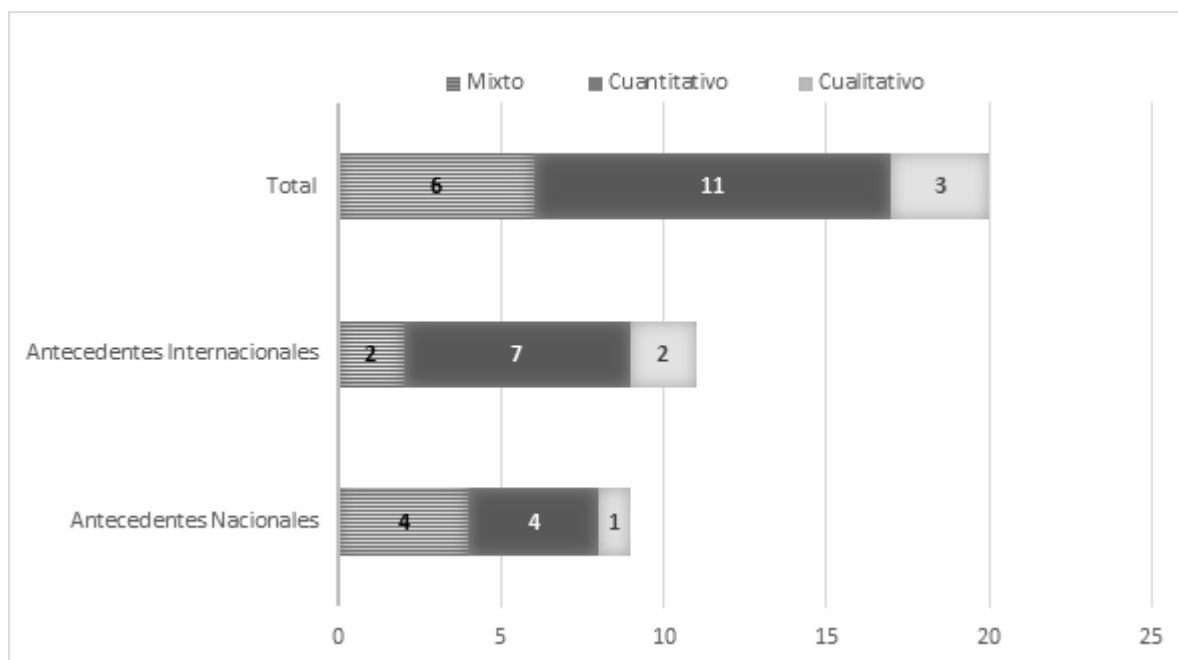


Figura N°27. Representación de enfoques metodológicos de los antecedentes desarrollados en el punto 1. 1.. Elaboración propia.

3.1.1. Tipo de investigación

De acuerdo con Bernal (2014) y Hernández (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), existen cuatro tipos de alcances: *exploratorio*, *descriptivo*, *correlacional* y *explicativo*. Estos pueden complementarse en una investigación, ya que, por ejemplo, se puede iniciar examinando un tema nuevo, es decir, exploratorio, y terminar empleando elementos descriptivos y lo mismo ocurre con los demás alcances. No obstante, Arbaiza (2014) recomienda tomar en cuenta uno o máximo dos tipos de investigación debido a la dificultad de ejecutar las mediciones para el análisis correspondiente.

Teniendo en cuenta lo mencionado por los autores, se decidió emplear el tipo de investigación descriptiva-correlacional, puesto que, según Bernal (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), si los investigadores no cuentan con una baja experiencia en investigaciones, lo recomendado es realizar una de tipo descriptiva debido a que en ella se podrá describir situaciones o hechos con

una baja explicación del por qué se originan. Asimismo, dicho tipo de investigación es base para otro tipo de estudios como la descriptivo correlacional, la cual permitirá en la presente investigación mostrar la posible relación (no causal) entre las variables y dimensiones de la estrategia de diferenciación y desempeño exportador. Cabe resaltar que, de acuerdo con Bernal (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), la correlación indaga en asociaciones, pero no en relaciones causales, donde la variación de un factor interviene directamente en otro.

3.1.2. Diseño metodológico

Según Kothari (2004, como se citó en Arbaiza, 2014), el diseño es relevante para la conducción de la investigación, puesto que permite extraer y obtener la información y evidencia necesaria para tener una guía que permita conseguir los datos para el desarrollo del estudio. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2014), indican que luego de haber determinado el tipo de investigación y de plantear las hipótesis, el investigador debe idear la forma de hallar las respuestas a las preguntas de investigación. Para lo cual, el diseño será la guía o estrategia para conseguir responder las preguntas y alcanzar los objetivos de la investigación. Cabe resaltar que, de acuerdo con Kerlinger (1979, como se citó en Hernández, Fernández y Baptista, 2014), si se logra una buena definición del diseño los resultados de la investigación tendrán mayores probabilidades de ser válidos.

En este sentido, teniendo en cuenta que el enfoque de la investigación es mixto, se deberá identificar el diseño que se emplea para ambos enfoques, es decir, cuantitativo y cualitativo. En primer lugar, para el desarrollo del primer enfoque mencionado, se tienen dos diseños, los cuales pueden ser experimentales o no experimentales. En este caso, se decidió utilizar el diseño no experimental, puesto que como indica Goddard y Melville (2001, como se citó en Arbaiza, 2014), en este tipo de investigaciones es posible examinar todos los efectos que permiten deducir las causas de un fenómeno.

De la misma manera, al tener como objetivo del estudio describir la variable independiente, en este caso “estrategia de diferenciación”, examinando su interrelación en un momento determinado, periodo 2018 al 2020, se puede definir que el tipo de diseño adecuado para la investigación es transversal. Asimismo, de acuerdo con Arbaiza (2014), los tipos de

investigación transversal son: exploratoria, descriptiva y correlacionales causales. Los estudios correlacionales tienen como propósito comprender la relación o grado de asociación que existe entre los conceptos, categorías o variables de una muestra o en un contexto en específico, según Hernández (2014). En el presente caso, se busca determinar la relación entre la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador, por lo que se ha decidido utilizar dicho estudio. No obstante, también se aplicará un diseño descriptivo, ya que de acuerdo con Bernal (2010), dicho diseño es la base de los diferentes tipos de estudio, por lo tanto, se suele usar a gran medida por parte de los investigadores. Debido a que, se definen situaciones y contextos sin la necesidad de profundizar los motivos por los cuales se produjeron.

Por último, con respecto a la elección del método cualitativo, el diseño que se eligió es el de teoría fundamentada, en el cual el investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. Asimismo, según Arbaiza (2014), los métodos más comunes para la recolección de datos han sido los focus group y las entrevistas a profundidad.

En síntesis, se realizó una investigación científica aplicando el diseño no experimental, descriptivo- correlacional de tipo transversal.

3.2. PROCESO DE MUESTREO: TAMAÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA

De acuerdo con Vara (2012, como se citó en Arbaiza, 2014), el proceso de muestreo consiste en el procedimiento de extracción de una muestra a partir de una población, Asimismo, según Hernández (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), es relevante la definición de las unidades de análisis, las cuales según el autor pueden ser personas, empresas, comunidades, etc. Para la presente investigación se tomará en cuenta las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad que hayan exportado dicho producto durante el periodo 2018-2020.

3.2.1. Población de estudio

Con el fin de determinar la población en el presente trabajo de investigación, se procederá a resaltar las definiciones de algunos autores.

Por un lado, según Jany (1994, como se citó en Bernal, 2010) la población es el conjunto de elementos o individuos que poseen ciertas características semejantes y sobre las cuales se desea hacer inferencia. Asimismo, de acuerdo con Hernández (2010, como se citó en Arbaiza, 2014), la población en aquellos casos concuerda con una lista de factores determinantes, los cuales son: demográficos, pictográficos y geográficos de la industria en análisis.

Para definir la población en la presente investigación se extrajo información de la herramienta Veritrade. Los datos hallados indicaron un total de 90 empresas que exportaron arándanos frescos hacia Estados Unidos durante los años 2018 al 2020. Sin embargo, considerando lo mencionado por los autores, la población debe contar con características o criterios semejantes. En este sentido, a modo de inclusión se procedió a filtrar la lista de empresas con el criterio que se ubiquen en la Región de la Libertad, puesto que según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2021), en el año 2020 la región más productiva fue la Libertad con una representación del 57% en producción de arándanos frescos. Los resultados de la filtración dieron un total de 19 compañías.

Tabla 16. Empresas exportadoras de arándanos hacia Estados Unidos, ubicadas en la Región de La Libertad 2018-2020

N°	Número de RUC	Exportador	FOB 2018	FOB 2019	FOB 2020
1	20340584237	CAMPOSOL S.A.	\$ 89,066,683	\$ 103,803,624	\$ 92,753,050
2	20602822533	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	\$ 36,716,860	\$ 66,668,941	\$ 84,246,263
3	20559912353	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	\$ 36,152,484	\$ 56,232,458	\$ 21,185,853
4	20461642706	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	\$ 20,352,359	\$ 43,626,641	\$ 43,049,386
5	20557530160	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 5,415,851	\$ 14,706,627	\$ 12,615,427
6	20600807685	AGROBERRIES PERU S.A.C.	\$ 11,863,784	\$ 23,330,983	\$ 37,813,701
7	20481121966	HASS PERU S.A.	\$ 4,383,205	\$ 10,378,669	\$ 7,072,122
8	20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.	\$ 3,626,744	\$ 6,024,786	\$ 11,342,258
9	20565586247	SB ANDINA S.A.C.	\$ 18,889,971	\$ 5,469,355	\$ 9,983,869
10	20601708427	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 705,566	\$ 5,705,355	\$ 4,715,416
11	20512217452	AGUALIMA S.A.C.	\$ 887,076	\$ 3,830,132	\$ 2,502,880
12	20396260639	MORAVA S.A.C.	\$ 4,080	\$ 368,424	\$ 1,737,151
13	20539967445	BEST BERRIES PERU S.A.C.	\$ -	\$ 340,196	\$ 190,460
14	20603319746	BERRY WAY SERVICE PERU S.A.C.	\$ 13,188	\$ 114,284	\$ 323,064
15	20559547477	SOL Y PAMPA S.A.C.	\$ -	\$ 22,882	\$ 52,922
16	20603669933	GMH BERRIES S.A.C.	\$ -	\$ -	\$ 3,668,375
17	20603872488	BIG BERRIES S.A.C.	\$ -	\$ -	\$ 179,306
18	20601788102	AGROFRESH EXPORT S.A.C.	\$ -	\$ -	\$ 75,502
19	20396637759	AGRICOLA ALPAMAYO	\$ -	\$ 148,302	\$ -
			\$ 228,077,851	\$ 340,771,659	\$ 333,507,005

Fuente: Adaptado de Veritrade

Por otra parte, se tuvo como criterio de exclusión descartar de la población inicial a las empresas ubicadas en la Libertad que solo exportaron por un año dentro del periodo 2018 al 2020, puesto que se busca analizar empresas con un desempeño exportador. Esto reveló una población final total de 15 empresas, de las cuales, si bien dos de ellas no exportaron arándanos frescos durante todo el periodo señalado, son tomadas en cuenta debido a que exportaron en dos años, lo cual permite hacer una comparación anual de su desempeño.

Tabla 17. Empresas exportadoras de arándanos hacia Estados Unidos, ubicadas en la Región de La Libertad 2018-2020

N°	Número de RUC	Exportador	FOB 2018	FOB 2019	FOB 2020
1	20340584237	CAMPOSOL S.A.	\$ 89,066,683	\$ 103,803,624	\$ 92,753,050
2	20602822533	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	\$ 36,716,860	\$ 66,668,941	\$ 84,246,263
3	20559912353	HORTIFRUT-TAL S.A.C.	\$ 36,152,484	\$ 56,232,458	\$ 21,185,853
4	20461642706	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.C.	\$ 20,352,359	\$ 43,626,641	\$ 43,049,386
5	20557530160	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 5,415,851	\$ 14,706,627	\$ 12,615,427
6	20600807685	AGROBERRIES PERU S.A.C.	\$ 11,863,784	\$ 23,330,983	\$ 37,813,701
7	20481121966	HASS PERU S.A.	\$ 4,383,205	\$ 10,378,669	\$ 7,072,122
8	20170040938	DANPER TRUJILLO S.A.C.	\$ 3,626,744	\$ 6,024,786	\$ 11,342,258
9	20565586247	SB ANDINA S.A.C.	\$ 18,889,971	\$ 5,469,355	\$ 9,983,869
10	20601708427	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	\$ 705,566	\$ 5,705,355	\$ 4,715,416
11	20512217452	AGUALIMA S.A.C.	\$ 887,076	\$ 3,830,132	\$ 2,502,880
12	20396260639	MORAVA S.A.C.	\$ 4,080	\$ 368,424	\$ 1,737,151
13	20539967445	BEST BERRIES PERU S.A.C.	\$ -	\$ 340,196	\$ 190,460
14	20603319746	BERRY WAY SERVICE PERU S.A.C.	\$ 13,188	\$ 114,284	\$ 323,064
15	20559547477	SOL Y PAMPA S.A.C.	\$ -	\$ 22,882	\$ 52,922
			\$ 228,077,851	\$ 340,623,357	\$ 329,583,822

Fuente: Adaptado de Veritrade

3.2.2. Tamaño y selección de la muestra

El tamaño de la muestra debe definirse en base al tipo de investigación realizada, hipótesis y diseño de investigación, según Bernal (2010). Asimismo, de acuerdo con Kothari (2004, como se citó en Arbaiza, 2014), el investigador debe tener en cuenta los recursos y el presupuesto disponible para el estudio de la muestra. Cabe resaltar, que el autor indica que una muestra óptima será aquella que cumpla con los requisitos de representatividad, confianza, eficiencia y flexibilidad.

Según Bernal (2010), la muestra es una fracción de la población de la cual si se ha podido obtener información para la elaboración del estudio y sobre la cual se realizará la medición y observación de las variables planteadas en la presente investigación. Asimismo, el autor sostiene que en primera instancia se debe establecer la fuente o lista de la cual se pueda extraer los sujetos objeto de estudio. Dichas fuentes de extracción y recopilación de datos pueden ser de acuerdo con Hernández (2014), personas, compañías, instituciones, comunidades, entre otros. Cabe resaltar, que el autor indica que el investigador debe ser cuidadoso al momento de

seleccionar la muestra, puesto que al obtener datos incorrectos las inferencias serán equivocadas.

Tanto Arbaiza (2014) como Weiers (1986, como se citó en Bernal, 2010), señalan que los dos tipos de muestreo más empleados son: probabilístico y no probabilístico. Hernández (2014), plantea que, en el primero, cualquier elemento de la población tiene la posibilidad de ser elegido para la muestra, asimismo, puede ser obtenido luego de que las características de la población y tamaño de muestra hayan sido definidos por medio de una selección aleatoria o mecánica. Con respecto a la segunda, Arbaiza (2014), señala que un muestreo no probabilístico es elegido de forma intencional, es decir no aleatorio, sino en base a criterios de parte del investigador que favorezcan a su tesis y resultados.

Con relación a la muestra se realizará el muestreo no probabilístico, ya que no se elige de manera aleatoria sino en función a criterios considerados convenientes según el tema de investigación. Esto se apoya con lo mencionado por Arbaiza (2014), el cual indica que el muestreo no probabilístico se elige de manera deliberada y que cada elemento se incorpora con la intención de cumplir las necesidades de la investigación.

❖ **Camposol**

Camposol es una empresa peruana agroindustrial fundada en 1997 y ubicada en la región La Libertad, a nivel internacional es una de las empresas hortofrutícolas más importantes que cuenta con las producciones de diferentes productos como el arándano convirtiéndose con los años en la empresa líder exportadora de arándanos, además, ha logrado expandirse a diferentes regiones del Perú y contar con oficinas en algunos de sus mercados internacionales como Estados Unidos siendo su principal mercado Norteamérica seguido por Europa y Asia.



Figura N°28. Logo de la empresa CAMPOSOL

❖ **Hortifrut Perú S.A.C**

Hortifrut Perú es una empresa chilena que se consolidó en el Perú y es una de las principales empresas agroindustriales en el Perú ubicada en la Región La Libertad, actualmente es una de las principales empresas del Perú que produce, exporta y distribuye arándanos siendo sus principales mercados Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido. En el 2020 la empresa contaba con 7.326 hectáreas de arándanos que están certificadas por Senasa y siendo las principales zonas exportadoras y productoras las provincias de Viru, Trujillo y Chepen, además, también tuvieron unas exportaciones de arándanos que alcanzaron las 79.820 toneladas en la campaña de julio 2019 - junio 2020.



Figura N°29. Logo de la empresa HORTIFRUT PERÚ

❖ **Agrícola Cerro Prieto S.A.C.**

Agrícola Cerro Prieto es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas como los arándanos, paltas hass, espárragos, entre otros, además, son los primeros proveedores de arándano orgánico del Perú y tiene como destinos a Norteamérica, Europa y Asia, además, cuenta con un calendario de producción el periodo de julio a enero teniendo como marcas a Danza Organic y ACP natural.



Figura N°30. Logo de la empresa AGRÍCOLA CERRO PRIETO S.A.C

❖ **Agroberries**

Agroberries es una empresa chilena localizada en Perú siendo más específicos en la región La Libertad, realiza la producción de productos como arándanos, frutillas, Frambuesas, entre otros, además, tiene algunos de sus principales mercados son Estados Unidos, Holanda, Francia y se encuentra entre las principales empresas exportadoras de arándanos en el país.



Figura N°31. Logo de la empresa AGROBERRIES

❖ **Giddings Perú S.A.C**

En el año de 1993 la empresa Giddings ya había comenzado a realizar sus primeras producciones de arándanos en Chile y de frambuesas en México, posteriormente a ello, tras 9 años, en el 2002 la empresa se fundó en ambos países. Asimismo, la expansión de la compañía se dio también en Perú en el año 2016.



Figura N°32. Logo de la empresa GIDDINGS

❖ **Danper**

Danper fue fundada en el año 1994 con la característica de ser una empresa distinguida no sólo por alta calidad de sus productos y su nivel de competitividad, sino por también por su integridad, el trato justo y equitativo a sus trabajadores. Con respecto a su cartera de productos, ofrece 6 categorías: Hortalizas finas, frutas, súper granos, gourmet, ready meals y orgánico. Asimismo, la compañía posee un portafolio de marcas especialmente diseñadas para satisfacer diferentes clientes. Por ejemplo, casa verde, río santo, bloom, fresh plus, muchik, inka chef y mishkichay.



Figura N°33. Logo de la empresa DANPER

❖ **Blueberries Perú S.A.C**

Blueberries Peru S.A.C. es una empresa en Perú, con sede principal en Trujillo. Opera en Conservación de Frutas, Verduras y Fabricación de Alimentos Especializados sector.



Figura N°34. Logo de la empresa BLUEBERRIES PERÚ

3.2.2.1. Muestreo cuantitativo

De acuerdo con Hernández (2014), el muestreo cuantitativo tiene como objetivo indicar los casos representativos para universalizar los resultados y establecer los parámetros, además, generalizar las características e hipótesis. De la misma forma, la muestra desde el enfoque cuantitativo se explica como un subgrupo de la población de interés para el estudio, en base a la cual se recolectarán los datos necesarios para la investigación. Cabe resaltar que debe ser delimitada con precisión y ser representativa. Por lo tanto, para la fase cuantitativa se hizo uso de las encuestas como instrumento de recolección de datos. Como se presentó en el punto anterior se llegó a encuestar a un total de 7 empresas de las cuales se obtuvieron 33 encuestas. Cabe resaltar, que la muestra de empresas encuestadas representó en promedio en el periodo 2018-2020 el 82.5% de las exportaciones de arándanos frescos de la Región La Libertad hacia Estados Unidos. Asimismo, las encuestas se desarrollaron a los representantes y colaboradores de las empresas seleccionadas, esto se ilustra en el punto 4.2. Finalmente, de esta manera se recopile más información relevante y se proceda con el estudio de la data extraída.

3.2.2.2. Muestreo cualitativo

El muestreo cualitativo tiene como finalidad seleccionar los casos de interés que aporten a comprender a un mayor nivel el fenómeno de estudio y aprender del mismo, asimismo, permite conocer los detalles, actores e información a través de un propósito definido desde el planteamiento del problema, según menciona Hernández (2014). Asimismo, Mejía (2000) señala que en la muestra cualitativa cada individuo elegido representa un nivel diferenciado en la estructura social del objeto de investigación. El autor considera relevante dicho tipo de muestreo, puesto que, a diferencia del tipo cuantitativo, es que se trabaja con un número reducido de casos debido a la profundidad de conocimiento de los actores hacia el objeto de estudio y no de la extensión de la cantidad de estos.

Para fines de la presente investigación, se decidió emplear el muestreo cualitativo en base a expertos, puesto que se requiere recolectar información relevante de actores expertos con experiencia relacionada al tema estudiado. De esta forma, se permite precisar de una mejor manera las hipótesis y obtener más información para los cuestionarios. Por consiguiente, la muestra para la fase cualitativa está definida por: los expertos y especialistas en el sector agroexportador, en negocios internacionales, en estrategias competitivas y en el agropecuario.

Cabe resaltar que la cantidad de personas a entrevistar dependerá de haber llegado al punto de saturación o saturación de categorías, la cual según Neuman (2009, como se citó en Hernández, 2014), llega al momento de no encontrar nueva información o datos relevantes luego de realizar entrevistas, sesiones, etc. En este punto los datos se vuelven repetitivos o redundantes y la información ya obtenida confirma lo que se haya fundamentado. Por consiguiente, en la presente investigación se alcanzó dicho punto de saturación al llegar a 11 entrevistas, de las cuales la información brindada por parte de los actores claves se fueron relacionando y repitiendo. Esto se puede apreciar en el punto 4.1.2, donde en la figura N°36 se muestra una fila llamada “fundamentado”, la cual quiere decir que los expertos mencionaron con frecuencia frases relacionadas a los indicadores y dimensiones propuestos en el estudio. Es por ello, que al sumar los indicadores referidos a la diferenciación del producto se obtiene un total de 43 citas, mientras que al sumar los referidos a la diferenciación de la imagen de marca se obtiene un total de 28 citas. Por último, al sumar las citas referidas a la dimensión de diferenciación de

servicio al cliente se obtiene un total de 20. Por ende, se llega a la conclusión que de seguir entrevistando a más expertos la información se tornaría repetitiva.

3.3. MAPEO DE ACTORES CLAVES

Con el propósito de contar con una mejor perspectiva o entendimiento de esta investigación, se desarrollará el mapeo de actores claves. Según Cevallos (2004), el mapeo de actores claves supone el uso de esquemas que simbolizan la realidad social no solo orientadas en un listado de posibles actores sobre un territorio, sino conocer sus acciones y metas para desarrollarse en el mismo. Asimismo, de acuerdo con Melgar (2006), no basta solo con elaborar el registro de los potenciales actores del territorio, sino por lo contrario, se describe el criterio sobre el desarrollo en su futuro.

Por lo tanto, teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se procedió a graficar el mapeo de actores claves correspondiente a la realidad del entorno en el que se desempeña la problemática planteada. De acuerdo con ello, se identificaron como actores claves a las personas representativas de las instituciones promotoras de información referidas al comercio exterior e internacionalización, así como a especialistas en el sector agropecuario. La importancia de dichos actores radica en su relación y experiencia con las variables en estudio. Por ejemplo, teniendo como actores clave a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad se podrá conocer de primera fuente las estrategias empleadas en sus exportaciones de arándanos. De igual manera, al tomar en cuenta a las entidades gubernamentales enfocadas en el comercio de productos agropecuarios, se podrá conocer su punto de vista en cuanto al comportamiento agroexportador de arándanos frescos de las empresas y su accionar para competir en el mercado.

Tabla 18. Tabla de Mapeo de Actores Clave de la investigación

Grupo de Actores	Actor	Rol en el proyecto de investigación	Posible aporte
Empresas exportadoras	Empresas exportadoras de arándanos peruanas seleccionadas	Empresas exportadoras de Arándanos	Aporte en información sobre las estrategias utilizadas y medidas para el manejo de sus exportaciones
Expertos en el tema	Especialistas en el sector agropecuario, negocios internacionales, exportaciones y estrategias	Información fundamental sobre la internacionalización y exportaciones	Aporte para un mejor entendimiento y orientación del fenómeno de estudio con información específica y certera
Estado	PromPerú Minagri Dirceetur PAI (Mincetur)	Un mayor alcance al sector agropecuario, apoyo en la obtención de información relevante y específica	Aporte en base de datos y estadísticas sobre exportaciones
Gremio	Cámara de Comercio de Lima	Información especializada en Comercio Exterior y Negocios Internacionales y un mayor acercamiento sobre la situación exportadora del país	Aporte en base de datos e información sobre el sector y las exportaciones
Gremio	Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP)	Un mayor alcance de como se promueve la agricultura sostenible como fuente de crecimiento económico en el Perú	Aporte en acceso a información relevante sobre las practicas que desarrollan para promover la mejora de la competitividad en el sector e el impulso en el mercado

Elaboración propia

3.4. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Según Arbaiza (2014), existen dos tipos de fuentes que nos permiten recolectar datos los cuales son las primarias y secundarias, las primarias son las fuentes que los investigadores pueden obtener de primera mano debido a que dicha información se puede obtener con interacciones directas con la muestra seleccionada, por medio de observaciones o por medición, sin embargo, la información secundaria se puede obtener mediante libros, investigaciones, documentos, entre otros.

En cuanto a las fuentes primarias se toma en cuenta las diversas entrevistas que se realizaron a los actores claves, los cuales brindaron información relevante para el presente trabajo y que posteriormente en el punto 4.1.2 fue soporte para el análisis cualitativo mediante la plataforma Atlas Ti. Con respecto a las fuentes secundarias, las cuales sirvieron para la elaboración de los antecedentes epistemológicos en el punto 1.1, se consideró el empleo de los diferentes

repositorios como Alicia, Scopus, Proquest, Repositorios de universidades, como también utilizamos plataformas como PromPerú, AGAP, SIICEX, Veritrade, entre otros.

3.5. INSTRUMENTACIÓN Y VALIDACIÓN

Según Bernal (2010), una fase fundamental en el proceso de investigación es la obtención de información debido a que esta información será la que valide y brinde confiabilidad al estudio, por lo que es necesario que el proceso de búsqueda se haya realizado con dedicación y cuidado para que toda la información obtenida sea confiable, válida, pertinente y suficiente. Los datos o información recolectados en la investigación también se conocen como trabajo de campo, por otro lado, esta información es el medio que permite probar las hipótesis, se responden las preguntas de investigación y se logran los objetivos del estudio que se originaron del problema de investigación.

Según Cerda (1998, citado por Bernal, 2010), mayormente se mencionan dos tipos de fuentes de recaudación de información las cuales son las primarias y las secundarias, las fuentes primarias se obtienen de información que es directa lo cual es donde se origina toda la información siendo las fuentes las personas, acontecimientos, organizaciones, entre otros. Otro factor importante es que dicha información se obtiene a través de observar directamente los hechos, como también cuando se realizan entrevistas a personas con relación directa con la situación objeto del estudio. Por otro lado, las fuentes secundarias es información que se va a investigar debido a que no es la fuente principal u original de los hechos sino son referencias siendo estas fuentes secundarias los libros, las revistas, los documentos escritos, medios de información, entre otros. Para la presente investigación como información secundaria se tienen papers de sitios web como Scopus, Web of science, Proquest, tesis de repositorios de universidades peruanas, instituciones peruanas como PROMPERU, ADEX, entre otras fuentes. En cuanto a la información primaria, contaremos con entrevistas y encuestas para la respectiva investigación.

De acuerdo a Hernández (2014), en la investigación científica hay una cuantiosa variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de información al momento de realizar un trabajo de campo. Además, señala Muñoz (2001, citado en Hernández, 2014), con respecto a los instrumentos y técnicas empleados para una investigación cuantitativa, se encuentran: (i)

encuestas, (ii) entrevistas (iii) observación sistemática, entre otros. Por otro lado, con respecto a los instrumentos y técnicas empleados para una investigación cualitativa, se encuentran: (i) entrevistas estructuradas y no estructuradas, (ii) observación sistemática y no sistemática (iii) historias de vida, entre otros.

Por consiguiente, la presente investigación emplea dos instrumentos. En primer lugar, se usarán entrevistas semiestructuradas a expertos en el sector agroexportador y en estrategias competitivas para el enfoque cualitativo. En segundo lugar, en cuanto al enfoque cuantitativo, se aplicarán encuestas a gerentes, jefes y encargados de comercio exterior de las compañías seleccionadas en la población, involucrados en el problema de investigación. Cabe resaltar que las preguntas de la encuesta serán elaboradas con respuestas en la escala de Likert. Para el análisis cuantitativo se pudo recolectar información relevante mediante cuestionarios que se ejecutaron con preguntas cerradas a escala de Likert, estas preguntas fueron enviadas específicamente a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad por diferentes medios.

Estos cuestionarios fueron validados por 3 expertos los cuales son Alex Morales Guzmán Barrón, Consultor Internacional en Comercio Internacional, Investigación de mercados e Innovación, también valido el señor Jaime Galarza Medrano director de desarrollo de capacidades y oferta exportable, finalmente lo válido Carolina Ramirez Gonzales directora de estudios económicos e información agraria en MINAGRI. Estas validaciones se pueden observar en el Anexo N°8. Por otro lado, se realizaron entrevistas a 11 expertos por medio de zoom y llamadas, estas entrevistas nos permiten obtener mayor información y una mejor visión sobre el tema, además, para procesar toda la información obtenida se recurrió al programa Atlas Ti que nos permite procesar datos en análisis cualitativo.

3.6. RECOLECCIÓN DE DATOS

De acuerdo con Arbaiza (2014), es muy importante recolectar información de calidad, lo cual se logra teniendo claro los métodos de recolección y los procedimientos necesarios para conseguirlos. Por ello, es fundamental realizar una validación y confiabilidad, es decir, buscar que la información sea enviada a expertos para que sea validada. Asimismo, según Yang (2006), la elección del método de recolección de datos está sujeto a la muestra, además, se ve

limitada en base al acceso de fuentes de información, cultura, idioma y de aquellos medios de comunicación disponibles en el perímetro desarrollado del estudio.

Para continuar con el proceso de investigación se hizo uso de las herramientas mencionadas anteriormente, entrevistas y encuestas, a personas involucradas al sector agroindustrial con experiencia en el rubro y que cuente con conocimientos tanto en desempeño exportador, promoción y competitividad de los arándanos frescos peruanos.

El proceso de recolección de datos se estructura en dos etapas. En la primera etapa, se procedió a realizar una lista de preguntas para entrevistar a expertos del tema estudiado. Dichos expertos pertenecen a instituciones como: (i) Cámara de Comercio de Lima, (ii) PROMPERÚ, (iii) MINCETUR, (iv) AGAP y especialistas en el sector agroexportador, por lo que su aporte a la investigación fue de mucha relevancia para la validación del estudio. La mayoría de preguntas estuvieron enfocadas en recolectar información que valide las variables propuestas. Asimismo, para poder llegar a una comunicación con los expertos se hizo uso de la página LinkedIn, por donde se comunicaba el horario de las entrevistas y se hacía el envío del cuestionario para que los especialistas puedan tener conocimiento de qué preguntas se formularían en la reunión. Cabe resaltar que las entrevistas efectuadas se encuentran transcritas en el Anexo N°7.

Por otro lado, en la segunda etapa se procedió a contactar con las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad. Para ello, al igual que como se hizo con los expertos, se utilizó la página de LinkedIn para poder conseguir una comunicación con representantes de las compañías a entrevistar. Asimismo, fue de ayuda el haber realizado entrevistas a expertos previamente, puesto que de esa forma se podía consultar con ellos si existe la posibilidad de que conozca algún contacto interno en las empresas objetivo. Luego de haber contactado con dichas empresas se procedió a entrevistarlas. Cabe resaltar, que, en el caso de empresas, el cuestionario fue distinto. En este caso, las preguntas se encuentran estructuradas en 4 objetivos, los cuales forman parte de los objetivos de la presente investigación. Esto permitió conocer con mayor énfasis la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región de La Libertad para el mercado de Estados Unidos. Seguido a las entrevistas realizadas a las empresas objetivo, se les comentó la posibilidad de poder enviarles una encuesta en la cual personal calificado y con conocimiento en el tema de estudio pueda aportar a la investigación.

3.7. ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis de las encuestas realizadas por los expertos de las empresas exportadoras de arándanos frescos en la región La Libertad se procesó mediante el programa estadístico SPSS que nos permitió obtener datos de cada pregunta como el valor porcentual de las dimensiones de la presente investigación.

Por otro lado, se realizaron entrevistas donde las preguntas se procesaron mediante el programa ATLAS Ti para poder realizar un adecuado análisis y obtener información sobre la relación entre las categorías planteadas.

3.8. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Según Arbaiza (2014) señala que un mal empleo del instrumento, no validado en fases anteriores o adaptados al contexto de la investigación se consideraría un error, puesto que puede alterar la medición. Por lo tanto, el instrumento elegido para la presente investigación debe ser evaluado por expertos en el campo, tanto en negocios internacionales como en el sector agroexportador. En este caso, 3 profesionales analizaron el cuestionario en función a las variables de estudio.

Para dicha validación se tuvo el apoyo de Alex Morales Guzmán Barron, Consultor en Comercio Internacional, investigación de mercados e innovación de internacionalización en MINCETUR, asesor de tesis y docente de Negocios Internacionales, quien cuenta con más de 20 años de experiencia en el rubro de consultorías internacionales referida a los negocios internacionales. Asimismo, se contó con la participación de Jaime Garlarza Medrano, Director de Desarrollo de Capacidades y Oferta Exportable en el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el MINCETUR, quien tiene 15 años de experiencia en el sector agroindustrial. Finalmente, la experta Carolina de Fátima Ramírez Gonzales, Directora de Estudios Económicos e Información Agraria en MINAGRI. En el Anexo N°6 se puede apreciar las validaciones correspondientes al cuestionario.

De acuerdo con Dawson (2002, como se citó en Arbaiza, 2014), el uso de programas de datos cualitativos es relevante para este tipo de investigaciones, puesto que permite cuantificar

agregar comentarios y demás. Uno de estos programas es el ATLAS TI, el cual de acuerdo con Arbaiza (2014) es uno de los principales softwares para dicho uso de análisis, por lo tanto, para el desarrollo de las entrevistas se elaboró un cuestionario de preguntas en escala de Likert en base al perfil de cada entrevistado y para obtener un resultado numérico se utilizaron los siguientes valores: 1, Totalmente en desacuerdo; 2, Poco de acuerdo; 3, Regularmente de acuerdo; 4, Bastante de acuerdo; 5, Totalmente de acuerdo. Asimismo, los valores: 1, Muy poco; 2, Poco; 3, Medianamente; 4, Suficiente; 5, Demasiado.

Para el desarrollo de la presente investigación, se emplea la encuesta propuesta presentada a las empresas identificadas como población, con el objetivo de analizar el instrumento cuantitativo en el cual se podrá conocer la existencia de la relación entre las variables de estudio. Cabe resaltar, que la encuesta se realizó de manera virtual, para poder tener una mayor tasa de respuesta debido a que de dicha forma se pudo contactar con una buena cantidad de trabajadores; gerentes, supervisores de calidad, Jefe de logística, entre otros, pertenecientes a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad. Por lo tanto, se realizó la validación de fiabilidad por consistencia interna mediante el cálculo del Alfa de Cronbach obteniendo un resultado de 0.830, lo que se puede concluir con lo mencionado por Arbaiza (2014) en el que se determina la confiabilidad de un coeficiente cuando tiene una puntuación de 0.90 que indica una confiabilidad elevada, un coeficiente de 0.75 es un resultado aceptable y un 0.25 es de baja confiabilidad.

Tabla 19. Confiabilidad del instrumento

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,830	22

Fuente: Elaboración propia, obtenido del SPSS.

El cuestionario desarrollado está conformado por 22 preguntas que se dividen en 2 variables, dicho cuestionario fue resuelto por 33 personas pertenecientes a la población (gerentes, supervisores y jefes) una vez obtenida la cantidad de encuestas, se calculó el Alfa de Cronbach obteniendo como resultado un coeficiente de 0.830, lo que indica que es un instrumento altamente confiable. De tal forma, se valida el instrumento utilizado, por el cual se podrá contar con conclusiones representativas.

3.9. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Según Ávila (2001), las limitaciones son obstáculos que los investigadores se encuentran a lo largo de toda la etapa de investigación que los limita a llegar al propósito, además, comenta que dichas limitaciones deben ser contundentes y contar con una justificación valedera. A continuación, se mencionan algunas limitaciones que se presentaron en la realización de la presente investigación:

Una de las principales limitaciones que se tuvo fue la elección de tema, debido a que, si bien se investigó y decidió con anterioridad un tema, este no fue desarrollado debido a que no se relacionaba directamente con la línea de investigación y no era viable a largo plazo para su desarrollo, además, hubo complicaciones en la búsqueda de antecedentes, por ello, se decidió cambiar de tema de investigación donde pudimos encontrar una mayor cantidad de información verídica y fundamental, sin embargo, este estudio será mixto por lo que es necesario que se estudien las diferentes perspectivas que requieren un mayor tiempo de indagación.

Por otro lado, actualmente estamos viviendo una pandemia global (COVID – 19) lo que nos limitó poder realizar reuniones presenciales u obtener información en ciertos lugares de manera presencial, sin embargo, las reuniones y entrevistas se llevaron a cabo de manera virtual o por llamadas telefónicas.

Finalmente, el acceso a los actores clave y empresas de estudio fue otra de nuestras limitaciones debido a que fue complicado contactarlos y que nos permitan realizarle alguna entrevista o encuesta debido a su disponibilidad, por lo que tuvimos que contactarlos por todos los medios posibles como correos electrónicos, llamadas telefónicas, LinkedIn, entre otros. Sin embargo, pudimos obtener respuesta de las empresas de la región La Libertad que representaban en promedio el 82.5% de lo exportado de arándanos frescos hacia Estados Unidos en el periodo

analizado de la presente investigación, no obstante, no pudimos comunicarnos con las empresas más pequeñas ubicadas en la región La Libertad que exportaban dicho producto en menor cantidad hacia Estados Unidos.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO

En el presente capítulo, ya teniendo claro que el enfoque de investigación es mixto, se procederá a realizar un análisis cualitativo y cuantitativo para la validación de los objetivos e hipótesis de la presente investigación. Para ello, en primer lugar, se realizaron entrevistas a expertos del sector agroindustrial y en negocios internacionales, los cuales aportaron con su experiencia en el tema de las exportaciones de arándanos frescos y las estrategias de diferenciación que se emplean en el sector. Asimismo, en segundo lugar, para el análisis cuantitativo se hizo uso de un cuestionario online que permitió que de una mejor manera y sencillez los trabajadores de las empresas de la población estimada puedan brindar su respuesta en cuanto a las preguntas formuladas en dicho cuestionario. Cabe resaltar que, para el análisis de ambos tipos de herramientas, se hará uso del software Atlas Ti y SPSS.

De acuerdo con Arbaiza (2014) es relevante el análisis y recolección de datos en una investigación, puesto que la información recolectada tendrá que pasar por una clasificación y análisis estadístico en base a lo formulado en el plan de investigación, con el propósito de validar las hipótesis propuestas en el Capítulo I. Esto también concuerda con lo mencionado por Bernal (2010), en cuanto a que la información del trabajo de campo que se obtiene debe ser procesada y posteriormente analizada para conseguir resultados que respondan y validen los objetivos e hipótesis determinadas.

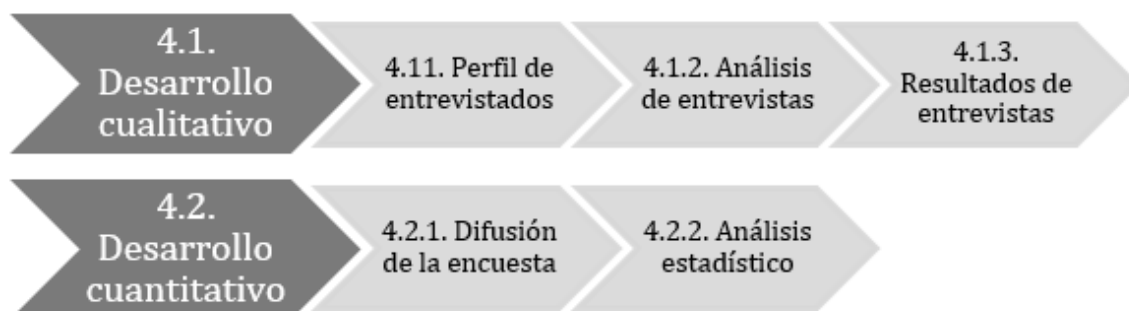


Figura N°35: Subcapítulos del capítulo IV: Desarrollo y Aplicación

4.1. DESARROLLO CUALITATIVO

De acuerdo con Wahyuni (2012, como se citó en Arbaiza, 2014), al trabajar con data cualitativa textual, se debe tener en cuenta 3 factores: (i) almacenamiento de los datos, (ii) la transcripción de los audios y la (iii) depuración de dichos datos. Asimismo, Arbaiza indica que, si la herramienta cualitativa empleada en la investigación son entrevistas, éstas deben ser transcritas de manera ordenada y clara para que el autor pueda identificar los argumentos más apropiados a tomar en cuenta. Por último, se procede a depurar los datos al codificarlos para una mejor forma de compararlos y asegurarse la consistencia del propósito de la investigación.

Para ello, es que se emplea en el punto 4.1.2 el análisis cualitativo a través del software Atlas Ti, la cual es una herramienta muy utilizada en investigaciones de ciencias administrativas. Además, el uso de dicha herramienta se ve reforzado por lo mencionado por Dawson (2002, como se citó en Arbaiza, 2014), que indica que dichos programas son útiles para identificar palabras o frases clave que le permita a los investigadores interpretar de una manera más clara la data.

Como se mencionó anteriormente, para el análisis cualitativo, se ha recopilado información de especialistas en el sector agroindustrial, principalmente con el producto de arándanos frescos y su desarrollo exportador. La experiencia de los entrevistados ha permitido conocer el panorama de la producción y comercialización de arándanos peruanos, por parte de las empresas ubicadas en la Región de La Libertad.

Por consiguiente, a continuación, se presenta un breve resumen de cada entrevistado. De esta manera, se conocerá un poco más a detalle su experiencia laboral, la fecha y el medio en el cual se realizó la entrevista.

4.1.1. Perfil de entrevistados

Para el desarrollo de la presente investigación se identificaron los actores claves más relevantes que gracias a su experiencia en el sector agroindustrial y trabajando en organizaciones relacionadas a la promoción y apoyo a la exportación de arándanos frescos nos permitió conocer el panorama del producto y su desempeño exportador en los últimos años. Por otro lado, con las entrevistas realizadas se podrán evaluar los objetivos planteados en la presente

investigación. El perfil de los entrevistados está relacionado al Mapeo de Actores Clave (*Stakeholders*) desarrollado en el punto 3.3.

Tabla 20. Perfil de actores clave (*Stakeholders*)

	<p>➤ Mónica Arias Guerrero</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Puesto actual: Especialista en Promoción y Desarrollo de Agronegocios ● Contacto: LinkedIn ● Fecha de la entrevista: 07 de junio de 2021 ● Lugar de la entrevista: Virtual - Zoom
<p>Experiencia laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Asistente de Logística Internacional - Consorcio de Productores de Fruta → Logística y Exportaciones - AFEX → Ejecutiva Comercial de Fresco - Green Perú → Ejecutiva Comercial y Exportaciones - Fundo Sacramento S.A. → COMEX - TAL S.A. → Commercial & Export Division - Fundo Sacramento S.A. → Consultoría en Agronegocios - Consultorías en Agronegocios → Especialista en Agronegocios – PROMPERÚ 	



➤ **Yenny Rojas Guevara**

- Puesto actual: Jefe de Cultivo Arándano en Agrícola Cerro Prieto S.A.
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 08 de junio de 2021
- Lugar de entrevista: Virtual - Zoom

Experiencia laboral:

- Encargada de producción - Sociedad Agrícola Moche Norte S.A.
- Jefe de Cultivo Frutales - Agrícola Cerro Prieto S.A.C.
- Investigación y Desarrollo de diferentes productos agroquímicos - Experimentadora independiente
- Desarrollista de Protección de Cultivos - Hortus S.A.
- Jefe de Cultivo de Arándano - Agrícola Cerro Prieto



➤ **Gabriel Amaro**

- Puesto actual: Director Ejecutivo de la Asociación de Gremios Productores
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 07 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual –Zoom

Experiencia laboral:

- Jefe de Proyectos y Sistemas - Corporación Fabril de Confecciones S.A.
- Director - Fondo Nacional de Ahorro Público
- Director - Fondo Consolidado de Reservas Previsionales
- Gerente de Operaciones - Oficina de Nacionalización Previsional
- Jefe Institucional - Oficina de Nacionalización Previsional
- Gerente General - Sinvert S.R.L.
- Consultor y Coordinador de Operaciones - Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Gerente de Administración y Finanzas - Sinvert S.R.L.
- Jefe de Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial - Ministerio de Transporte y Comunicaciones
- Jefe de Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial - Ministerio de la Producción del Perú
- Jefe de Gabinete de Asesores del Despacho Ministerial - Ministerio de Economía y Finanzas del Perú
- Miembro del Comité de Proyectos de Infraestructura Portuaria - PROINVERSIÓN
- Gerente General - CONFIEP
- Director Ejecutivo - Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP)



➤ **Carolina Ramirez Gonzales**

- Puesto actual: Directora de estudios económicos e información agraria
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 11 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Financial Representative - Interbank
- Business Assistant at Transportation Department - Moge Han Sun
- Intern Sub Direction of Intelligence and Commercial Perspective - PROMPERÚ

- Project Management Assistant - Aqualogy
- Agrarian Foreign Trade Specialist - MINAGRI
- Trainee Corporate Services - ANECOOP S.COOP
- Trainee Social Sciences Department - Universitat Politècnica de Valencia
- Cooperation Project - Comboni College of Science and Technology
- Agro Exports Coordination - ADEX
- Directora de Estudios Económicos e Información Agraria - MINAGRI



➤ **Maria Fernanda Linares**

- Puesto actual: Coordinadora de Comercio Exterior en Cámara de Comercio Exterior
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de entrevista: 12 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Acreditaciones - APEC
- Secretaria de Organización - Federación de Estudiantes de la PUCP
- International Sales Intern - Grupo Celima Trebol
- Commercial Trainee - APM Terminals Callao
- Coordinadora de Comercio Exterior - Cámara de Comercio de Lima



➤ **Alex Morales Guzmán Barrón**

- Puesto actual: Consultor Internacional en Comercio Internacional, Investigación de mercados e Innovación
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 11 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Consultor de gestión de proyectos - Mercadeando, COMEX, IC Market
- Global Ambassador de la empresa BID Connect America
- Consultor tutor exportador en PAI programa de apoyo a la internacionalización MINCETUR ADEX SWISSCONTACT
- Director Nacional de la Carrera Administración y Negocios Internacionales de la universidad Privada del Norte (UPN)
- Gerente de Artesanía y Joyería en Peruvian Trade Promotion Agency (PROMPEX)
- Apoyo externo como investigador en Harvard Business School – Institute for Strategy and Competitiveness
- Freelance Market Research Contributor de Euromonitor International
- Jurado semifinales y final de Competencia de Talento e Innovación de las Américas YABT OEA en TIC AMERICAS
- Consultor en estudios de mercado en los Juegos Panamericanos y Parapanamericanos



➤ **Danny Pacheco Infante**

- Puesto actual: Tutor de exportación en PAI Mincetur, docente y asesor en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 8 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Commercial Manger - APASEM Agri export
- Tutor de planes de Exportación PAI MINCETUR
- Expositor en PromPeru
- Formulator de planes de Negocios – Agroideas
- Docente de Gestión Estratégica Internacional y Promoción Internacional – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
- Docente - Asesor de Planes de Negocios Internacionales ADEX
- Capacitador productor alternativos sede Lima – Sierra y Selva exportadora
- Gerente Comercial - Global Time

**➤ Jorge Quijano Rendon**

- Puesto actual: Gerente general en Agroberries
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 10 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Gerente General - Agroberries
- Camposol Gerente País Colombia Business Unit Avocados and Tangerines Jefe de Ventas Espárrago Jefe de Planificación Comercial
- Consultor Senior - Telefonica Gestion de Servicios Compartidos
- Planificador Comercial - America Movil Peru SAC
- Practicante RRHH - TIM Perú S.A.C



➤ **Wilder Orlando Garay Tacilla**

- Puesto actual: Administración y Gestión Comercial
- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 11 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Supervisor de Sanidad Vegetal - Sociedad Agricola Viru S.A.
- Supervisor de Sanidad Vegetal - Camposol S.A.
- Supervisor de Sanidad Vegetal - Blueberries Peru S.A.C



➤ **Fernando Asavache Díaz**

- Puesto actual: Subgerente de Comercio Exterior del gobierno regional La Libertad - DI
- Contacto: Correo
- Fecha de la entrevista: 10 de junio de 2021
- Lugar de la entrevista: Virtual -Zoom

Experiencia laboral:

- Dircetur
- Camposol S.A.
- Danper S.A.C



➤ **Carmen Rosa García Dulante**

- Puesto actual: Gerente Comercial
- Contacto: Familiar de una compañera
- Fecha de la entrevista: 23 de mayo de 2020
- Lugar de la entrevista: Virtual - Zoom

Experiencia laboral:

→ Gerente Comercial - Procesos Agroindustriales Proagro

Fuente: LinkedIn. Elaboración propia

4.1.2. Análisis de las entrevistas

Para la realización del análisis cualitativo, el primer paso que se hizo fue transcribir el audio de cada entrevista de los expertos, los cuales se encuentran en el Anexo N° 7. Posteriormente, fueron analizadas en la plataforma ATLAS TI, para lo cual se clasificó la información a través de categorías o también denominados “códigos”, que en su totalidad fueron 18 y fueron parte de las dimensiones e indicadores de la presente investigación, las cuales se pueden apreciar en la matriz de consistencia ubicada en el Anexo N°1. Asimismo, cabe resaltar que, para una mejor comprensión y relación de los resultados de las entrevistas, se vincularon en su mayoría las citas de los expertos con los indicadores de cada dimensión, por ello se aprecia en la siguiente figura algunos códigos con cero citas.

Nombre	Fundamenta...	Densidad
1.1.ESTÁNDARES DE CALIDAD	14	3
1.2.CERTIFICADOS DE CALIDAD	12	3
1.3.PRODUCTOS ECOAMIGABLES	14	3
1.DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO	3	5
2.1.REPUTACIÓN DE LA EMPRESA	4	3
2.2.PRÁCTICAS SOCIALES Y ECOLÓGICAS ...	13	2
2.3.FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	4	2
2.DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN DE MARCA	1	4
3.1.ATENCIÓN POST-EMBARQUE	9	2
3.2.CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DEL PEDI...	6	3
3.DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO AL CLIEN...	5	3
4.1.VOLUMEN DE EXPORTACIÓN	13	3
4.2.PAÍSES DE DESTINO DE EXPORTACIÓN	8	4
4.3.PRODUCTIVIDAD	22	2
4.DESEMPEÑO EXPORTADOR	0	4
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	0	5
PERCEPCIÓN ECOSISTEMA	32	0
VARIEDADES	14	3

Figura N°36. Códigos creados en Atlas Ti correspondientes a las entrevistas con los expertos. Elaboración propia, adaptada del software Atlas Ti

A continuación, se mencionan las categorías formuladas en base a los antecedentes epistemológicos presentados en el punto 1.1 y su vínculo con los objetivos planteados para la presente investigación. Asimismo, se relaciona con los hallazgos identificados durante las entrevistas con los expertos.

Tabla 21. Relación de las categorías establecidas en el Atlas Ti para cada objetivo

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	CATEGORÍAS EN EL ATLAS TI
Determinar cómo la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	Estrategia de diferenciación
	Desarrollo exportador
Conocer la percepción del ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020.	Percepción
Determinar si la estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	Estrategia de diferenciación de producto
Determinar si la estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	Estrategia de diferenciación de imagen de marca
Determinar si la estrategia de diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	Estrategia de diferenciación de servicio al cliente

<p>Determinar cómo la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.</p>	<p>Variedades</p>
--	-------------------

Elaboración propia

Luego del análisis de las 11 entrevistas realizadas, se pudo identificar en qué medida ha influenciado la estrategia de diferenciación en el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

4.1.3. Resultados de las entrevistas

➤ **Objetivo General:** Determinar cómo la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

4.1.3.1. Análisis del objetivo general

Para determinar la relación entre las variables propuestas, se analizaron todas las entrevistas realizadas a los especialistas con experiencia en el sector agroexportador y con conocimiento en el producto de arándanos frescos y entidades gubernamentales y gremios que apoyan a dicho sector. Se obtuvo como resultado final que el empleo de la estrategia de diferenciación no está relacionado con el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

A continuación, se aprecia el gráfico extraído del ATLAS TI, en el cual se muestra el mapa semántico de las categorías analizadas para la presente investigación.

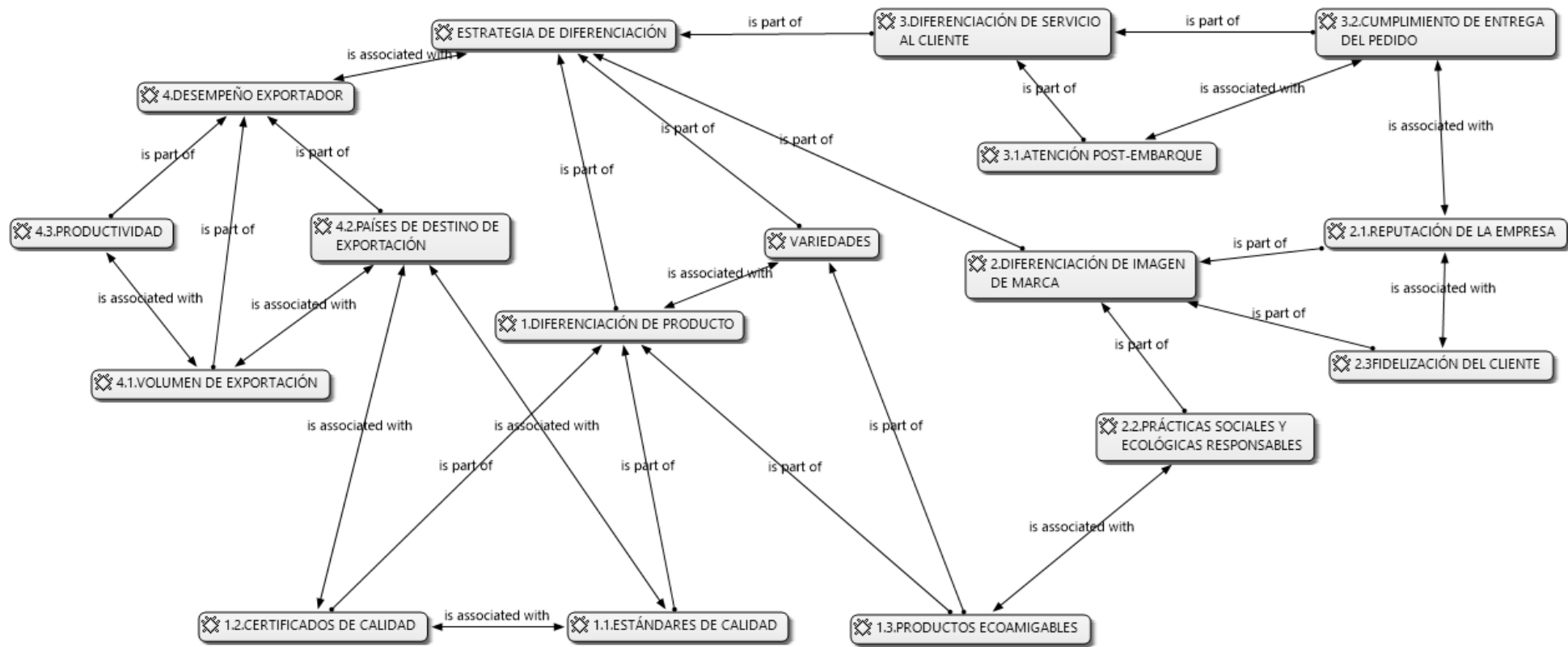


Figura N°37. Vista de las redes. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

En base al gráfico presentado, se puede apreciar el resultado del análisis realizado en la plataforma ATLAS TI, se consideró un total de 170 notas que fueron citadas. Dichas notas se encuentran distribuidas en 13 categorías: Estrategia de diferenciación, desempeño exportador, estrategia de diferenciación de producto, estándares de calidad, certificados de calidad, productos ecoamigables, estrategia de diferenciación de imagen de marca, reputación de la empresa, fidelización al cliente, prácticas sociales y ambientalmente responsables, estrategia de diferenciación del servicio al cliente, atención post-embarque, cumplimiento de entrega del pedido y variedades. En cuanto al desempeño exportador, durante las entrevistas nos comentaron acerca de los resultados que se ha podido apreciar durante el desarrollo del mismo.

A continuación, se muestra el gráfico extraído del programa Atlas Ti de la categoría Desempeño exportador.

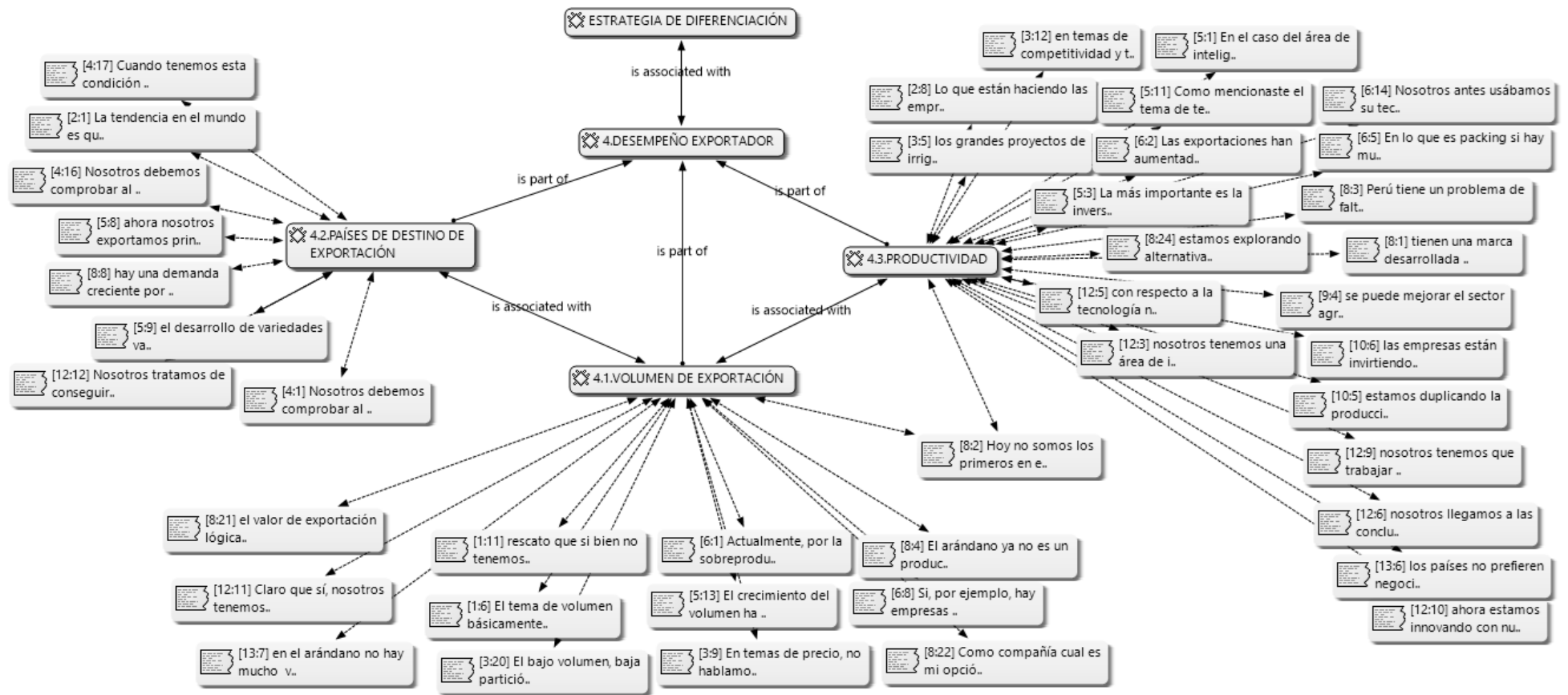


Figura N°38. Vista de la red de ‘Desempeño exportador’. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

4.1.3.1.1. Análisis de la categoría “Desempeño exportador”

Para la categoría de “Desempeño exportador”, los expertos señalaron que las variables “Volumen de exportación”, “Países de destino de exportación” y “Productividad” forman parte del desempeño exportador, como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente. Los indicadores para dicha categoría se orientaron a reconocer la relación entre el desempeño exportador y la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

Para el caso de “Volumen de exportación”, las empresas reconocen que el negocio de la exportación de arándanos frescos genera una buena rentabilidad. Es por ello, que Carmen García (2020), Gerenta Comercial de Procesos Agroindustriales, PROAGRO, Jorge Quijano (2020), Gerente General de Agroberries Perú S.A.C y Yenny Rojas (2020), Jefa de Cultivo de Arándano de Agrícola Cerro Prieto, indican que, si bien su producción y ventas son altas o bajas, se proyectan para continuar o superar dicho límite.

“El tema de volumen básicamente, nosotros tenemos bastante menos volumen, ya que recién vamos comenzando. Actualmente tenemos solo 50 hectáreas de arándanos, pero tenemos programado crecer hasta 200”. (García, 2021).

“El valor de exportación lógicamente incrementa porque incrementa tu volumen de fruta entonces son dos los factores, tenemos un proyecto que tiene que alcanzar las 1,200 hectáreas que ahora está en 800 hectáreas así que vamos a seguir sembrando para alcanzar esa meta”. (Rojas, 2021).

“Tenemos 6 años en el mercado y por ejemplo en el 2018 exportamos aproximadamente 2 millones y medio de toneladas de arándanos, en el 2019 exportamos aproximadamente 7 millones y medio y en el 2020 exportamos aproximadamente 8 millones y cada año seguimos incrementando los kilos de exportaciones”. (Quijano, 2021).

“Como compañía mi opción de incrementar mi valor exportado es sembrar más años y todavía es un negocio rentable y el negocio de arándanos ha sido fantástico en el Perú porque es muy rentable, por lo que el arándano es la fruta más rentable del portafolio agroexportador peruano”. (Arias, 2021).

Teniendo en cuenta que las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad buscan proyectarse en cuanto al aumento de cultivo de arándanos frescos para generar un mayor volumen exportado, se reconoce también que si bien esto es un proceso progresivo que requiere alta inversión y mano de obra, las empresas buscan diferenciarse y destacar en

otras áreas o actividades. Por ejemplo, los entrevistados citados anteriormente indicaron que, ante la situación de no destacar en cuanto a producción de arándanos, buscan diferenciarse en la calidad y ofrecer productos eco amigables como los arándanos orgánicos. Esto los ha hecho diferenciarse frente a la competencia o los ha hecho competir en el mercado.

“Rescato que, si bien no tenemos volumen, nosotros buscamos destacar en cuanto a calidad”. (Carmen, 2021).

“Hay empresas que tienen mayor poder que de su gran cantidad de cultivo, destinan un alto porcentaje al cultivo de arándanos orgánicos”. (Arias, 2021).

Sin embargo se debe resaltar un factor importante, como mencionó Danny Pachecho (2021), Tutor de exportación en PAI Mincetur, docente y asesor en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, las micro y pequeñas empresas les cuesta diferenciarse y hacer negocios en cuanto a la producción y exportación de arándanos frescos, ya que estas tienen poca oportunidad de negociar con el exterior, debido a su limitada cantidad de contactos y que al no tener suficiente inversión para participar en ferias, ruedas de negocios, etc, limitan su promoción. Asimismo, según Mónica Arias, Especialista en Promoción y Desarrollo de Agronegocios en PROMPERÚ, y Carolina Rodríguez, Directora de estudios económicos e información agraria en MINAGRI, en cuanto al tema de arándanos todavía no hay comunidades porque aún en base a dicho producto, el gran grupo de interés son las grandes empresas, porque se requiere de grandes fondos y mano de obra, es decir una gran inversión para el negocio de arándanos.

Para la categoría “Países de destino de exportación”, varios especialistas recalcaron la importancia que tiene la comercialización de los arándanos para el Perú, ya que teniendo en cuenta la ventaja productiva del país con respecto a dicho producto y la alta demanda de productos saludables y de calidad de países como Estados Unidos, el continente Europeo y Asiático, hacen que se consolide la exportación de arándanos peruanos en mercados con los cuales se ha venido trabajando y en la búsqueda de nuevos mercados y nichos. A continuación, se detallarán algunas frases mencionadas por los entrevistados, los cuales se considera relevante para la presente categoría:

“La tendencia en el mundo es que haya un consumo más saludable en la población, por lo que las empresas están o han comenzado a atender dicha demanda. Esto empezó como un nicho de mercado, y está empezando a expandirse a otros segmentos”. (Carolina, 2021).

“Nosotros debemos comprobar al país de destino que cumplimos con sus requisitos fitosanitarios, esto ha demandado un esfuerzo titánico entre el sector público y privado para desarrollar dicho producto y aperturar nuevos mercados. Esto hizo que comencemos a exportar un cultivo de alta calidad en cantidades suficientes para satisfacer un mercado en ese momento lo pedía y finalmente convertimos en los últimos años en el primer exportador mundial de arándanos. En donde otro efecto, indica que Perú entra en un cultivo que le da resultados, comienza acceder a nuevos mercados y a meter mucha fruta, con lo cual bajan los precios hasta llegar a un equilibrio, porque los mercados son finitos”. (Gabriel, 2021)

“Nosotros exportamos principalmente al mercado de Estados Unidos, y estos también producen arándanos, pero no se abastecen con su producción, entonces si ya solo el 60% de nuestra producción va allá, tenemos un mercado consolidado”,. (Mónica, 2021)

“Hay una demanda creciente por el producto, hay un espacio todavía para crecer, pero es importante saber cuánta es tu demanda con respecto a los arándanos donde por ejemplo en USA la cantidad de arándanos que consume cada americano es alrededor de 3 kilos mientras que en Europa y China consumen mucho menos”. (Jorge, 2021)

Asimismo, si bien como mencionan los especialistas, la demanda ha sido bien aprovechada por el Perú y ha logrado consolidarse principalmente como principal destino exportador de arándanos frescos en Estados Unidos. No obstante, también se debe estudiar más opciones de nuevos mercados o nichos para explotar la producción positiva peruana. Por ello, según Yenny Rojas (2021), las empresas tratan de conseguir nuevos nichos de mercado tratando de no competir con la gran mayoría. Además, Mónica Arias (2021), resalta que el desarrollo de variedades va a permitir diversificar, ya que finalmente le permitirá a las empresas ingresar a mercados como el asiático. Por otro lado, cabe resaltar la personalización que se debe tener en cuenta al momento de adaptar tu producto en cuanto a los requisitos que te pide el mercado externo, esto de acuerdo con lo mencionado por Yenny Rojas (2021):

“Nosotros exportamos principalmente al mercado de Estados Unidos, y estos también producen arándanos, pero no se abastecen con su producción, entonces si ya solo el 60% de nuestra producción va allá, tenemos un mercado consolidado”.(Yenny, 2021)

Para la categoría “Productividad”, los expertos mencionaron que la inversión en tecnología ha sido importante, ya que durante los últimos años e incluso antes del periodo estudiado, los arándanos eran un producto que no se producía en el Perú, por lo que la creación tecnológica de las empresas ha sido relevante. Asimismo, mencionan que la tecnología es respuesta a una escasez de mano de obra, la cual permite automatizar procesos y cubrir dicha escasez. A continuación, se detallarán algunas frases mencionadas por los entrevistados, los cuales se considera relevante para la presente categoría:

“Al comienzo en temas de tecnología se traía de Israel y Chile”. (Danny, 2021).

“Nosotros antes usábamos su tecnología, pero como te comenté anteriormente, las empresas peruanas comenzaron a descubrir su propia tecnología para el arándano”. (Wilder, 2021).

“En lo que es packing si hay mucha tecnología, luego en campo, una diferencia que se tiene es que el Perú cosecha 5 meses, en comparación con Chile. En el tema de implementación de tecnología en el campo, las empresas peruanas buscan crear su propia tecnología, ya que del exterior no existe. Por lo tanto, las empresas afro proponen su tecnología para emplear en el campo con la cosecha, de esta manera descubren la tecnología en base a sus propias realidades como el tamaño de la empresa”. (Wilder, 2021).

Nosotros tenemos que trabajar de la mano con la tecnología, somos una empresa muy grande, nuestro mayor problema es la mano de obra y nosotros para tratar de no tener estos problemas tan grandes tratamos en lo posible de automatizar todo lo que se pueda y el riego lo manejamos automatizado”. (Yenny, 2021).

Por otro lado, expertos como Gabriel Amaro (2021), Director Ejecutivo de la Asociación de Gremios Productores - AGAP, indica que el Perú tiene una de las más altas productividades en el mundo, ya que, en comparación con Chile, que por ejemplo llega a producir 20 mil kilos de arándanos, Perú produce 30 mil kilos a un bajo costo. Esta alta productividad permite ofrecer en el mercado un mismo precio que Chile, pero con menores costos, por lo que se convierte en un factor diferenciador. Asimismo, dicha productividad se ha visto aprovechada por las empresas. De igual manera, el entrevistado recalcó la relevancia de los grandes proyectos de irrigación como el de Chavimochic, el cual se encuentra en Virú y ha permitido que inversionistas como Camposol compren terrenos para invertir en cultivos como los arándanos. De acuerdo con Wilder Garay (2021), Supervisor de Sanidad Vegetal, el aumento de las exportaciones se ha debido al aumento de áreas de cultivo de arándanos. Empresas como

Camposol, que es la más antigua en la comercialización de dicho producto en el Perú, pronosticaba producir 2 mil o 3 mil kilos, pero terminó con resultados mayores de 10 mil a 11 mil kilos. Por lo tanto, al producir más se tiene una mayor oferta al exterior.

Asimismo, un área que se ha destacado y venido trabajando en los últimos años dentro de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, es la de desarrollo e investigación. Esto es mencionado por los siguientes especialistas:

“Lo que están haciendo las empresas para ampliar sus mercados es trabajar en la innovación tecnológica y de las semillas, cada vez buscamos nuevas cosechas de arándano de mejores calidades. Esto es un nuevo escenario al que están apostando las empresas agroexportadoras. En cambio, en otros mercados de crecimiento, China o la Unión Europea sólo están aprovechando las ventanas comerciales y luego de consolidarse ya comenzarán diferenciarse en dichos lugares.”(Danny, 2021).

“Las empresas están invirtiendo más en investigación y desarrollo”. (Alex, 2021)

“Se puede mejorar el sector agroindustrial si las empresas buscan agregar valor a su producto, que no solo quede en materia prima, quizás industrializar este producto”. (Maria, 2021).

“Nosotros tenemos un área de investigación y desarrollo donde ya estamos haciendo un área de ensayo donde se puede lograr encontrar cuál es el arándano que mejor produce para esta zona y cual tiene una mayor aceptación del cliente y eso lo podemos saber al cierre de esta campaña y el próximo año seguimos innovando con variedades”. (Yenny, 2021).

“Llegamos a las conclusiones, de que necesitamos fruta que dure mayor tiempo, poscosecha totalmente intacta, fruta más grande y obviamente estamos en esa búsqueda para eso tenemos el área de investigación y desarrollo y estamos metidos en el tema desde el año pasado”. (Yenny, 2021).

Finalmente, en base a las entrevistas con los expertos y al análisis de dichas entrevistas, se puede evidenciar que las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad han obtenido un alto desempeño exportador en los últimos años. Esto gracias a que dichas empresas han aprovechado la demanda externa y buscado cumplir con los requisitos necesarios de los nuevos mercados de destino para su crecimiento en el mercado internacional, además de la inversión que se ha venido haciendo en cuanto a fortalecer la tecnología para dicho sector. Sin embargo, esto comparado con la realidad se concluye que las actividades o acciones

diferenciadoras consideradas por las empresas forman parte del día a día del sector exportador de arándanos frescos. Estas acciones se mencionan más a detalle en el análisis de la hipótesis específica 2, 3 y 4.

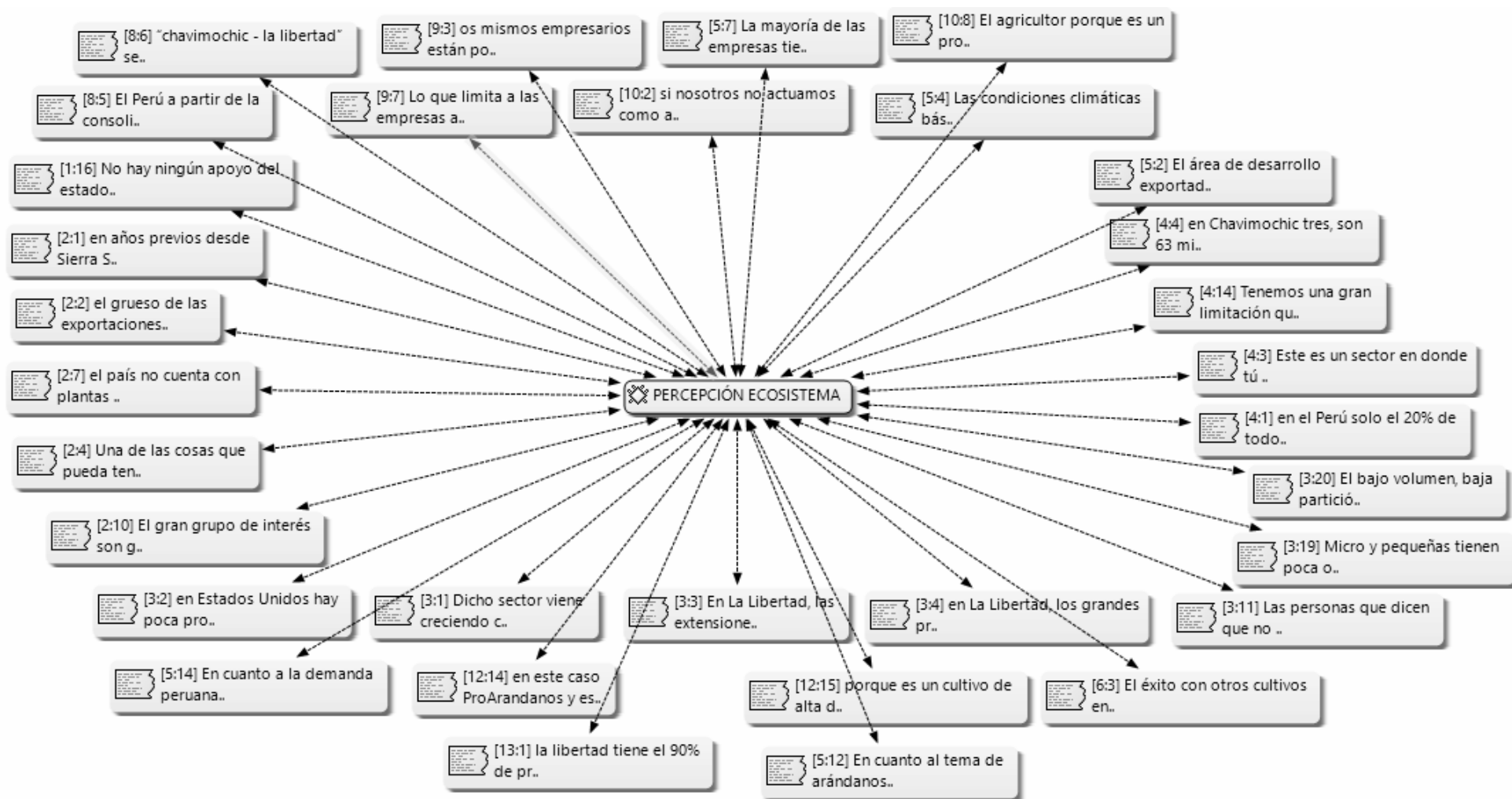


Figura N°39: Vista de la red “Percepción del ecosistema”. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

4.1.3.2. Análisis del Objetivo Específico 1:

Conocer la **percepción** del ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020.

4.1.3.2.1. Análisis de la categoría “Percepción”

Para la categoría “Percepción”, los especialistas indicaron la gran relevancia que ha tenido las exportaciones de arándanos frescos en los últimos años. Según Danny Pacheco (2021), dicho sector viene creciendo cada año cerca del 19% del 2019 al 2020, lo que representa un 9% del total de las exportaciones. Si bien esto parece hacer destacar el poder de negociación que tienen las empresas peruanas exportadoras de arándanos, estas en su mayoría son de tamaño grande, puesto que para la producción del cultivo se requiere una gran inversión para la inversión del mismo y de la mano de obra. Por ello, distintos expertos mencionaron lo siguiente:

“El grueso de las exportaciones que lo desarrollan son las grandes empresas. Entonces, este rubro como tiene un costo de producción alto, los que han desarrollado el sector son las grandes empresas modernas. Nosotros apoyamos a las pequeñas empresas para que se asocien en el cultivo de arándanos especialmente en la sierra”

“El gran grupo de interés son grandes empresas porque en realidad no se asocia mucho con pequeños productores, ya que son grandes fundos que requieren una alta inversión”

“En cuanto al tema de arándanos todavía no hay comunidades porque aún hablamos de empresas grandes consolidadas, ya que la inversión de parcela para el arándano es alta. Pero eso no lo van hacer una asociación o una pequeña empresa, porque la inversión es alta en campo y mano de obra”.

“El bajo volumen, baja participación en ferias, ruedas de negocio, etc, limitan a las empresas más que todo micro y pequeñas a poder diferenciarse y hacer negocios en cuanto a la producción y exportación de arándanos”

“Micro y pequeñas tienen poca oportunidad de vender afuera, porque primero no tienen los contactos ni la forma de llegar, ¿Qué suelen hacer?, pues primero vender a otros exportadores, es decir, vender afuera”

“Porque es un cultivo de alta demanda de mano de obra”

Asimismo, Gabriel Amaro (2021), recalcó que solo el 20% de todos los sectores económicos son formales y en el caso de la agricultura peruana, hay mucho más pequeña agricultura que se dedica al mercado local, sin embargo, la gran demanda de los arándanos se encuentra en el mercado exterior, puesto que en el Perú no se consume en grandes cantidades. Por lo tanto, dichas pequeñas empresas buscan la internacionalización, pero se encuentran con barreras. Alex Morales (2021), Coordinador Internacional de Comercio Internacional, los pequeños agricultores no cuentan con la preparación necesaria, además, otro problema es el financiamiento, puesto que una empresa grande puede trabajar con financiamiento del exterior o factoring a un bajo interés. Por lo contrario, cuando es una pequeña o mediana empresa el interés es alto y no les favorece en su proceso de internacionalización. se detallarán algunas frases mencionadas por los entrevistados, en cuanto a dichas barreras:

“Lo que limita a las empresas agroexportadoras es que a veces por no cumplir con la demanda externa, las empresas suelen tercerizar los proveedores de sus productos. Esto hace que se pierda la calidad de éste, de tal manera que no se tiene el control de éste y no sabrías si estás enviando la calidad solicitada. Otra limitación, pienso que las empresas se limitan en cuanto a la forma de comunicarse o mostrarse en sus redes sociales, es decir, no ser estrictos en cuanto a su información y esto ocasiona que posibles clientes no puedan conocer un poco más sobre la empresa”

” La falta de capital, exigencias en cuanto a documentación por parte de los productores les limita a exportar a los pequeños agricultores”

Por otro lado, los expertos destacaron a la Región de La Libertad como principal región productora de arándanos frescos en el Perú. Una de las cosas que los especialistas, Mónica, Danny, Jorge y Carolina (2021) destacan de dicha región es las grandes condiciones climáticas y de terreno que posee. En base a ello, Danny (2021) comenta que las extensiones de terreno y los proyectos de clima son relevantes, puesto que el arándano necesita horas frío y horas luz, asimismo, la temperatura fría de la región favorece a su cultivo. Además, Jorge (2021), menciona que la Región La Libertad se ha convertido en un gran hub agroindustrial, puesto que alberga a grandes empresas agroexportadoras importantes. De igual manera, uno de los aspectos más destacados por la mayoría de especialistas es el proyecto Chavimochic, el cual es un sistema de irrigación que se extiende en gran parte de la costa del Departamento de La Libertad. Lo que los entrevistados destacaron de dicho proyecto se aprecia en las siguientes citas:

” En la Libertad, los grandes proyectos de irrigación como Chavimochic, ahí donde está Virú ha permitido que grandes inversionistas como Camposol compren terrenos para invertir en productos como los arándanos.”. (Danny, 2021).

“En Chavimochic tres, son 63 mil hectáreas nuevas más 50 mil hectáreas mejoradas de valles viejos que van hacer que se cuadruple por lo menos la producción de la Libertad. Esto es una ventaja que no la tiene otra región, sino que otro país en el mundo”. (Gabriel, 2021)

“El Perú a partir de la consolidación de Chavimochic como proyecto de riego hace que este sector despegue de manera importante en la agroexportación, con productos como por ejemplo los espárragos, mangos, uvas, paltas y finalmente hoy el producto estrella de la agroexportación peruanas, el arándano”- (Jorge, 2021)

Por último, con respecto a la participación de los actores clave como entidades gubernamentales y gremios, los expertos entrevistados formaban parte de dicho grupo y mencionaron que sí se brinda un apoyo a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Libertad a través de herramientas de inteligencia comercial o programas de apoyo a la exportación, como por ejemplo en su momento se hacía con Sierra Exportadora. A continuación, se presentan algunas citas que confirman lo mencionado:

“Años previos desde Sierra Selva Exportadora se brindó bastante asistencia técnica para lograr nuevas que nuevas empresas sumen a este ecosistema exportador de arándano, y brindaron fondos iniciales para poder lograr que esta oferta crezca”. (Alex, 2021)

“Dicho sector viene creciendo gracias al impulso que le han dado las instituciones del estado al agro no tradicional como el PROMPERÚ con la ruta exportadora, SUNAT con el tema del drawback, MINCETUR con programas como Agroideas y el PAI”. (Danny, 2021).

“En PROMPERÚ, el área de desarrollo exportador e inteligencia comercial brinda mucha información a los exportadores, fortalece las capacidades de las empresas y sobre todo a aquellas que están en emprendimiento les dan herramientas para que puedan realizar su primera exportación”. (Mónica, 2021).

“En la página de PROMPERÚ encuentras plataformas que apoyan a los empresarios a conocer temas más relacionados a la exportación”. (Maria, 2021)

“En PROMPERÚ seguimos a una empresa que tiene un año de operaciones y de acá a un año debemos ver cuánto han exportado en base a una participación en feria, rueda de negocio”. (Mónica, 2021)

Sin embargo, en dichas entidades hay aún un camino de mejora para seguir apoyando a los exportadores de arándanos frescos. Esto lo menciona Alex (2021), señalando que, si no actuamos como ProColombia o Prochile, quienes apoyan en el caso por ejemplo de ferias, con el 70% de financiamiento de financiamiento para la participación de nuevos exportadores, pocas empresas podrán tendrán la oportunidad de hacerse notar en mercados externos.

Por último, en conclusión, en base a lo mencionado anteriormente, se puede deducir que el Perú cuenta con grandes fortalezas en cuanto a la producción de los arándanos frescos en la Región La Libertad, lo que ha ocasionado la inversión de cultivos de distintas empresas exportadoras que han explotado dicha fortaleza. Sin embargo, como se remarcó en un principio, las grandes y medianas empresas suelen destacar y competir más en dicho sector. Pese a ello, los actores clave como las entidades gubernamentales y gremios han brindado su apoyo a dichos empresarios mediante programas como Agroideas, Ruta exportadora, PAI y entre otros. Asimismo, para alcanzar una diferenciación por parte de las empresas exportadoras de arándanos de la Libertad se encuentran algunas limitantes como

“El país no cuenta con plantas procesadoras lo que hace que solo se oferte el producto en fresco en sí, sin mucho valor agregado”. (Carolina, 2021)

“Tenemos una gran limitación que es la investigación y desarrollo que funciona muy bien entre el sector productivo, el estado y la academia, donde se hace el desarrollo de nuevos cultivos, variedades, nuevos sabores, características, sino también resistente a plagas. Esto no hay en el Perú, por lo que se considera una desventaja que debemos fortalecer para poder tener una diferenciación”

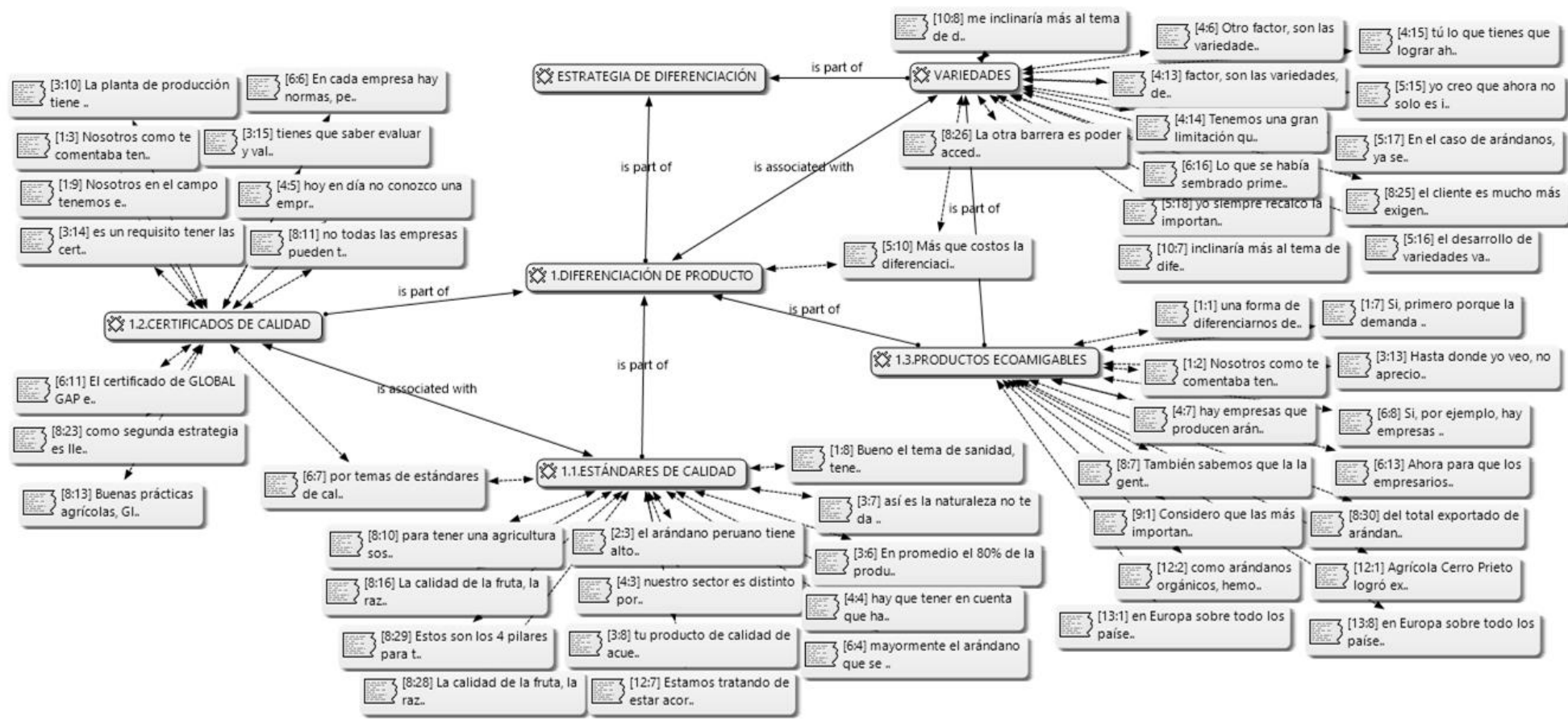


Figura N°40: Vista de red “Diferenciación de producto”. Procesado a través del Software Atlas TI. Elaboración propia

4.1.3.3. Análisis del Objetivo Específico 2:

Determinar si la **estrategia de diferenciación de producto** empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

4.1.3.3.1. Análisis de la categoría “Diferenciación de producto”

Para la categoría de “Diferenciación de producto”, los expertos señalaron que las variables “Estándares de calidad”, “Certificados de calidad” y “Productos ecoamigables” forman parte de la diferenciación de producto, como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente. Los indicadores para dicha categoría se orientaron a conocer la relación entre el desempeño exportador y la estrategia de diferenciación del producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

A continuación, se explicarán las más destacadas opiniones que se obtuvieron de los entrevistados. Finalmente, se explicarán los diferentes puntos de vista de los expertos con respecto a la estrategia de diferenciación del producto y cómo se relaciona con el desempeño exportador.

Los expertos señalan que trabajar en la diferenciación de producto en la empresa actualmente es fundamental debido a la gran oferta que existe en el mercado internacional con respecto al producto de arándanos frescos. Una de las variables mencionadas para lograr dicha diferenciación fue estándares de calidad en donde los expertos reconocen que el negocio de la exportación de arándanos frescos en el Perú cuenta con buenos estándares de calidad. Es por ello que indican que los estándares de calidad son de mucha importancia y tienen un rol fundamental para el desempeño exportador debido a las estrictas exigencias y pedidos que solicitan los mercados internacionales, además de que cada país cuenta con diferentes estándares a los que se deben adaptar para poder negociar y exportar dicho producto con los clientes extranjeros. Según lo mencionado, los expertos lo confirman de la siguiente manera:

“El arándano peruano tiene altos estándares de calidad y es muy valorado gracias a la demanda de la población, acompañado con el cambio a su alimentación saludable, esto al principio es una estrategia diferenciada porque se va a un nicho.” (Ramírez, 2021)

“Bueno en el tema de sanidad, tenemos que cumplir con altos estándares de sanidad, en cuanto a empaques y en todos los procesos.” (García, 2021)

“Estamos tratando de estar acorde a la demanda y que es lo que el cliente necesita, entre ellos lógicamente lo primero que vas a necesitar es tener una fruta de muy buena calidad” (Rojas, 2021)

“La calidad de la fruta, la razón de ser de la empresa es la fruta y si la empresa tiene un buen proceso productivo” (Quijano, 2021)

Por otro lado, se debe mencionar que las empresas buscan exportar la totalidad de la producción de los arándanos frescos, sin embargo, si dicha fruta no cumple con los estándares de calidad del mercado de destino entonces es destinado para el mercado nacional, el rechazo del producto por parte del país destino puede ocurrir por diversos motivos como por ejemplo por la falta de homogeneidad en el producto, calidad, maduración, entre otros factores. A continuación, se mencionan las citas relevantes que corresponden a

“Hay que tener en cuenta que hay mermas, hay calidades, no porque el producto sea malo, sino que los mercados piden ciertas características del producto las cuales no se alcanzan y se destinan al mercado interno” (Amaro, 2021)

“Mayormente el arándano que se ve en el mercado interno es el que no se puede exportar por los altos estándares de calidad, por eso, dicho descarte pasa a ser vendido en los supermercados, ambulantes, etc” (Garay, 2021)

“Nuestro sector es distinto porque estamos sometidos a niveles de calidad de los mercados desarrollados” (Amaro, 2021)

En cuanto a certificados de calidad, según los expertos entrevistados, es un requisito indispensable que las empresas cuenten con certificados que demuestren que su producto es de calidad y así poder exportar su producto al mercado internacional y acceder a los principales retailers del mundo ya que de no contar con estas certificaciones no será posible entablar negociación alguna. Por otro lado, según el experto Guzman (2021), indicó que es importante recalcar que las empresas no solamente deciden obtener nuevas certificaciones porque es un requisito de su país destino, sino que son requisitos en otros mercados y les favorece la obtención de dichos certificados para poder entrar a diferentes mercados internacionales.

“Es un requisito tener las certificaciones de calidad, sociales y orgánicas de acuerdo al cliente importador, estos son requisitos que no se negocian y cada cliente de acuerdo a los mercados que atiende les exigen un tipo de certificación” (Pacheco, 2021)

“... Hoy en día no conozco una empresa que pueda exportar un producto fresco sin una certificación, por lo menos debe tener la básica como la Global Gap y la de buenas prácticas de producción y procesamiento o el Grasp que tiene que ver con temas laborales y sociales.” (Amaro, 2021)

“El certificado de Global Gap es muy importante, con el tema de certificados ISO las plantas de producción si tienen dicho certificado ya que la calidad impacta mucho en este sector” (Garay, 2021)

Finalmente, algunos entrevistados mencionaron la importancia de los productos ecoamigables debido a que actualmente existe un incremento por la preferencia de dichos productos en el mercado internacional logrando que las empresas que exportan estos productos cuenten con una clara ventaja y diferenciación con respecto a su competencia, además, los importadores pagan un mayor precio por dichos productos y son más valorado a comparación del producto tradicional. A continuación, se detallan las citas:

“Ahora para que los empresarios ganen dinero deben buscar ofrecer variedad, como el orgánico quizá porque este mercado está creciendo como también el comer más saludable” (Garay, 2021)

“En Europa y sobre todo los países nórdicos valoran mucho todo lo que es orgánico ya que la diferencia es que el orgánico tiene mayores restricciones.” (Azabache, 2021)

“Con los arándanos orgánicos hemos partido con la convicción de que es el cultivo que nos diferencia del arándano convencional. Como te mencioné anteriormente, tenemos un mercado mucho más exquisito dirigido a personas que pueden pagar un mayor precio.” (Rojas, 2021)

“Agrícola Cierra Prieto logró exportar arándano orgánico entonces esa es la diferenciación que nosotros tenemos frente al resto de empresas y el resto de empresas ahora está tratando también con los arándanos orgánicos, pero todavía con sus limitaciones porque definitivamente aun no conocen esa parte de manejo.” (Rojas, 2021)

“Yo siempre recalco la importancia del volumen y variedad para generar una competitividad y diferenciación del producto. El desarrollo de variedades nos va generar competitividad y diferenciación en el mercado, porque si hablamos del producto en general es genérico, pero si entramos de las particularidades de cada producto y lo que te pide el mercado porque a cada país le gusta distintas características del producto como el sabor.” (Arias, 2021)

Luego de haber analizado los comentarios de los especialistas, se puede deducir que las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad, buscan diferenciar su producto de sus competidores. En este caso, plantean lograrlo mediante el empleo de altos estándares de calidad y certificaciones del mismo. Sin embargo, la industria convierte en requisitos dichas estrategias, debido a que cada mercado internacional exige constantemente adaptar el producto en base a nuevos estándares y certificaciones. Asimismo, la oferta de productos eco amigables como los arándanos orgánicos si bien sirve como factor diferenciador, en los últimos años no se ha consolidado en toda la industria y sigue manteniéndose como un nicho de mercado con buenas proyecciones

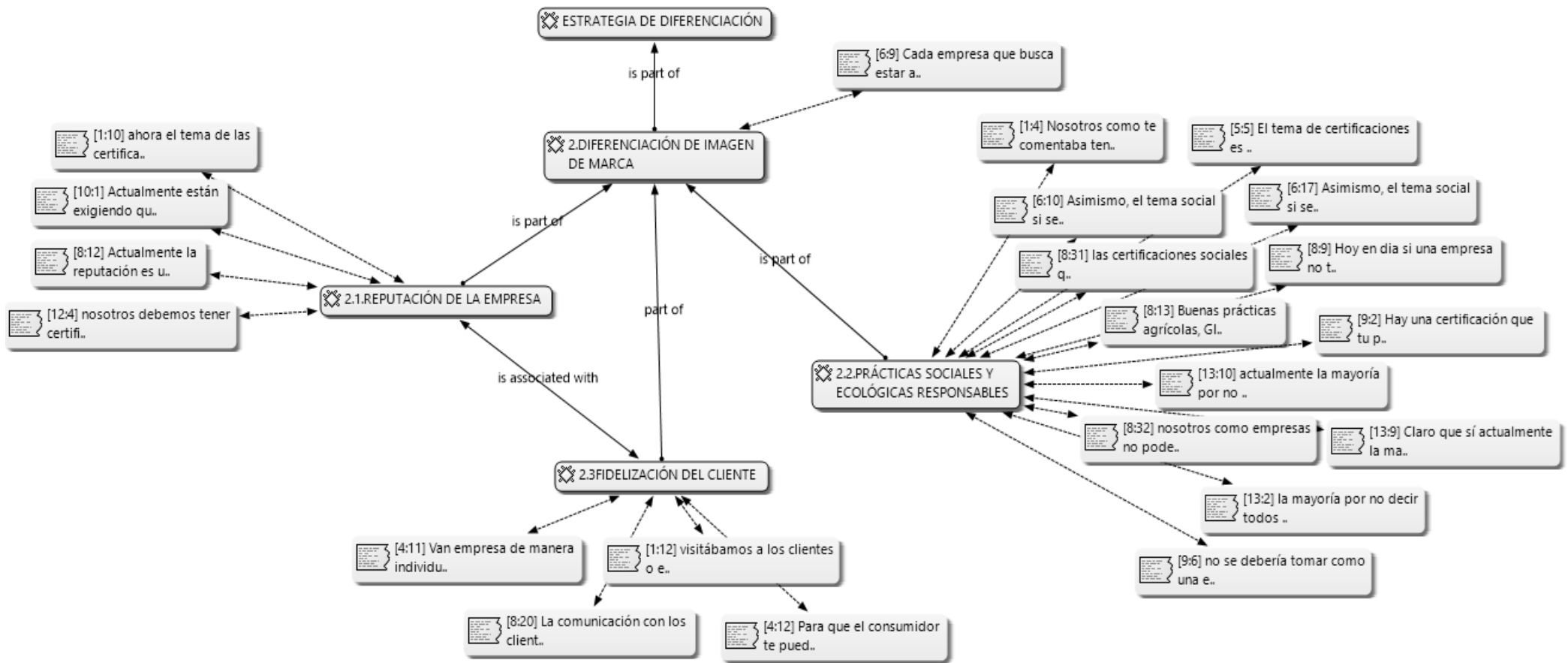


Figura N°41: Vista de red “Diferenciación de imagen de marca”. Procesado a través del Software Atlas TI. Elaboración propia

4.1.3.4. Análisis del Objetivo Específico 3:

Determinar si la **estrategia de diferenciación de imagen de marca** empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

4.1.3.4.1. Análisis de la categoría “Diferenciación de imagen de marca”

Para la categoría de “Diferenciación de imagen de marca”, se analizaron 3 indicadores, “Reputación de la empresa”, “Prácticas sociales y ambientalmente responsables” y “Fidelización al cliente”. Como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente. Los indicadores para dicha categoría se orientaron a reconocer si son empleados por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad como forma de diferenciar su imagen de marca empresarial.

Para el caso de “Reputación de la empresa”, los entrevistados mencionaron que la reputación es una variante que las empresas agroexportadoras deben manejar muy bien debido a que esto genera una percepción por parte de los clientes extranjeros. Para ello, es que las compañías agroexportadoras trabajan mucho con el tema de certificaciones y prácticas sociales y ambientalmente responsables, ya que son requisitos indispensables para este sector y producto como los arándanos frescos. A continuación, se detallarán algunas frases mencionadas por los entrevistados, los cuales se considera relevante para la presente categoría:

“Actualmente la reputación es un tema importante para las empresas. Nosotros como empresas no podemos cometer errores desde el punto de vista social, ambiental y buenas prácticas porque mi valor reputacional puede ser dañado que ocasiona que por ejemplo supermercados te dejen de comprar y automáticamente otros te dejan de comprar también debido al daño de la reputación de la empresa como también ocasiona que los principales clientes les cierren las puertas”. (Jorge, 2021)

“Actualmente están exigiendo que todo tenga un manejo limpio y ello si impacta por lo que se está tomando fuerza en algunos productos como el café donde tienen que manejar el tema de sostenibilidad y si ven algún mal manejo ambiental entonces afecta gravemente a su reputación”. (Alex, 2021).

“Cada empresa que busca estar a la vanguardia, buscar tener preparada para nuevos retos, por lo que procura tener una buena imagen empresarial”

“Nosotros debemos tener certificaciones que nos califican donde nos dicen si cumplimos ciertos estándares de calidad que aportan a la reducción de contaminantes, definitivamente que sí, ya que te da otro estatus como empresa” (Yenny, 2021).

Asimismo, en el caso de la “Fidelización al cliente”, los expertos mencionan que dicha categoría es obligatoria, ya que las acciones que se le da al cliente generará en el mismo una confianza de trabajo al momento de hacer negociaciones. Según Gabriel Amaro (2021), para que el cliente pueda comprar frente a otra empresa, es porque conseguiste lo que éste requería. Esto hace que los clientes extranjeros te perciban como un proveedor seguro, es decir, cumples con lo pactado, por ejemplo, volumen y fecha de entrega, etc. Algunas de estas acciones que los especialistas y personal de las empresas exportadoras de arándanos frescos mencionan son las siguientes:

“Visitamos a los clientes o ellos venían a nuestra empresa para conocer los cultivos. Hay una relación bastante estrecha, asimismo, estos clientes nos apoyan en el tema de responsabilidad social”. (Carmen, 2021).

“La comunicación con los clientes es constante porque nuestros ejecutivos comerciales tienen una conversación constante con ellos y la relación con los clientes es prácticamente de día a día entonces las respuestas y soluciones tienen que ser rápidas y en tiempo de respuesta debemos ser muy ágiles”. (Jorge, 2021).

“A las ferias internacionales las empresas van de manera individual a tener reuniones comerciales con el mundo. Ahí van mayoristas de todas las partes del mundo. Esto es importante porque las empresas buscan acercarse a nuevos clientes de manera presencial para mejorar las relaciones comerciales. (Gabriel, 2021)

“Nosotros por ejemplo tratamos de involucrar a los clientes en temas sociales, le mostramos la empresa y cómo es el trato aquí, cuál es la paga, las labores sociales como construir campos, colegios, deportivos, escuelas, etc. Todo este tipo de labores que nosotros hacemos se las mostramos a nuestros clientes para que sepan la visión de la empresa dentro de las familias de nuestros colaboradores”. (Yenny, 2021)

Por último, con respecto a la última categoría “Prácticas sociales y ambientalmente responsables”, los expertos comentan que para las empresas agroexportadoras el empleo de dichas prácticas son relevantes para el sector, y estas se validan mediante certificaciones, en la

cual la inspección sanitaria es muy relevante para la comercialización de productos frescos, como es el caso de los arándanos. Según Jorge Quijano (2021), algunas de las certificaciones que avalan las buenas prácticas agrícolas y sociales son el Smeta, Rainforest Alliance y el Global Gap, puesto que son certificaciones que los mercados externos como Europa y Estados Unidos suelen solicitar. Otra certificación relevante para la exportación de dichos productos de acuerdo con Maria Linares, Coordinadora de Comercio Exterior en la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y Fernando Azabache, SubGerente de Comercio Exterior del Gobierno Regional de La Libertad (DIRCETUR), la certificación de fairtrade o comercio justo es muy valorada, sin embargo, costosa, por lo que las empresas que puedan obtenerla seguro tendría una buena acogida. Asimismo, de acuerdo con Jorge Quijano (2021), Gerente General de Agroberries Perú S.A.C., comentaba a modo de ejemplo algunas acciones que se venía desempeñando en la empresa con respecto a la categoría:

“Nosotros como empresa si estamos tratando de disminuir al máximo el tema de contaminación ambiental, lo primero que nosotros tenemos consideración es usar lo menos posible productos químicos, tratar de optimizar los recursos hídricos, tratar de reutilizar el agua, ya que se tiene una planta que permite reciclar el agua. Además, hacemos posible para tratar de no quemar residuos, también medir la huella de carbono, donde nos dicen cuánto es el porcentaje que uno tiene o cuanto la disminuye. Entonces, eso hace parte del aporte que hace la empresa y también todo el tema del reciclaje, entre otros nos permite tener mucha participación en este tema”. (Jorge, 2021).

Sin embargo, algunos expertos han afirmado que el tema de prácticas sociales y ambientales responsables es un requisito más no un diferenciador que se pueda tomar para destacarte de la competencia. Las afirmaciones de los especialistas fueron las siguientes:

“El tema de las certificaciones es en realidad algo básico que te piden los importadores. Que genere algún tipo de impacto, te diría que el orgánico, ya que este siempre va a pagar más en el mercado internacional”. (Monica, 2021).

“No se debería tomar como una estrategia de diferenciación porque en sí ya debe ser aplicado por las empresas agroexportadoras, parte de los pilares de la empresa como su cultura”. (Maria, 2021)

“La mayoría por no decir todas se solicitan de manera obligatoria ..”. (Fernando, 2021).

Luego de haber analizado los comentarios de los entrevistados, se puede deducir que las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad trabajan el tema de su reputación mediante prácticas sociales y ambientalmente responsables. Las acciones que emplean para poder llegar a dicha reputación, tienen que ver también con fidelizar al cliente extranjero. No obstante, las prácticas empleadas por las empresas son de carácter necesarias y requeridas para que el negocio pueda seguir comercializando su producto al mercado extranjero, por lo tanto, no se consideraría una estrategia diferenciadora el empleo de estrategia de diferenciación de imagen de marca.

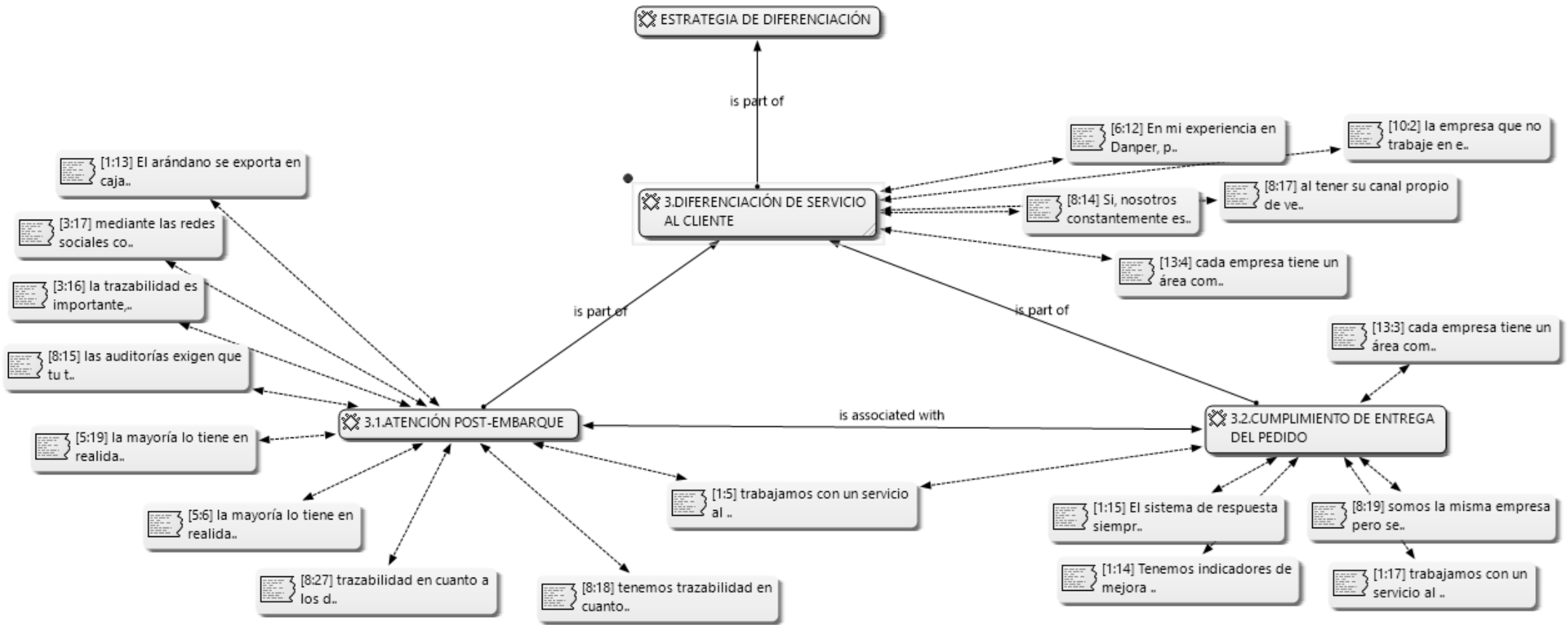


Figura N°42: Vista de red “Diferenciación de servicio al cliente”. Procesado a través del software Atlas Ti. Elaboración propia

4.1.3.5. Análisis del Objetivo Específico 4:

Determinar si la **estrategia de diferenciación de servicio al cliente** empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

4.1.3.5.1. Análisis de la categoría “Diferenciación de servicio al cliente”

Para la categoría de “Diferenciación de servicio al cliente”, los expertos señalaron que las variables “Atención post embarque” y “Cumplimiento de entrega del pedido” forman parte de la diferenciación de servicio al cliente, como se puede observar en el gráfico presentado anteriormente. Los indicadores para dicha categoría se orientaron a conocer la relación entre el desempeño exportador y la estrategia de diferenciación de servicio a la cliente empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad.

A continuación, se explicarán las más destacadas opiniones que se obtuvieron de los entrevistados. Finalmente, se explicarán los diferentes puntos de vista de los expertos con respecto a la estrategia de diferenciación de servicio al cliente y cómo se relaciona con el desempeño exportador.

Los expertos señalan que trabajar en la diferenciación de servicio al cliente actualmente es fundamental debido a la gran oferta y dedicación que existe en el mercado internacional con respecto al producto de arándanos frescos. Una de las variables mencionadas para lograr dicha diferenciación fue atención post embarque, los expertos entrevistados reconocen la importancia de dicha atención debido a que muchas veces son requerimientos de los mercados internacionales, es importante realizar trazabilidad a los productos y sobre todo si son productos frescos como el caso del arándano fresco, además, en caso exista algún problema esto te permitirá conocer en qué parte del proceso ocurrido el inconveniente y encontrar soluciones rápidamente.

Los entrevistados mencionaron que la trazabilidad es algo que las auditorías exigen que las empresas tengan ya que si el cliente no está de acuerdo con algo o hubo algún inconveniente entonces se tiene que recurrir a la trazabilidad para tener la información necesaria y responder todas las dudas o reclamos de los clientes extranjeros. Esto se demuestra con lo detallado por los siguientes entrevistados:

“La mayoría lo tiene en realidad, porque es importante hacer la trazabilidad de los productos y más cuando es un producto fresco que es perecible y delicado. Entonces definitivamente tienes que recibir un feedback. Por ejemplo, ¿la mayoría de las empresas agroexportadoras que hacen? empacan en origen y te hacen un reporte de calidad y en destino la mayoría de las veces también, porque finalmente te permite hacer una trazabilidad del producto” (Arias 2021)

“Tenemos trazabilidad en cuanto a los días de travesía de los barcos y desde las oficinas comerciales también se hace trazabilidad a los pedidos que hacen los clientes” (Quijano, 2021)

“El arándano se exporta en cajas llamadas crochet y cada caja tiene un código de barras, la trazabilidad nos indica quien lo ha embarcado, quien lo ha cosechado, etc. Estos son requerimientos de los mercados internacionales.” (García, 2021)

“Las auditorías exigen que tu tengas trazabilidad, si encontraran en el supermercado o a la llegada una fruta que llegara en mal estados entonces se hace la trazabilidad de la cadena de frío o en todo caso se retrocede al campo para conocer si tuvo alguna incidencia sanitaria reportada, por ello, debemos de tener la información necesaria como para que ante cualquier pregunta del cliente poder retroceder no solamente a la parte logística sino también a la parte productiva, están obligados por la propia dinámica del negocio a tener trazabilidad.” (Quijano, 2021)

Para el caso de “Cumplimiento de entrega del pedido”, los expertos entrevistados señalan que es importante trabajar con un servicio al cliente que esté pendiente de todo el proceso de envío del producto hacia el mercado extranjero y que además pueda realizar un seguimiento de entrega y medir la satisfacción del cliente. Finalmente, los entrevistados mencionaron que es fundamental mantener una comunicación constante con los clientes para poder conocer la percepción que tuvieron los consumidores y en qué calidad llegan los productos. Esto se demuestra con lo detallado por los siguientes entrevistados:

“Cada empresa tiene un área comercial que obviamente hace a trazabilidad de los productos donde llega en combinación con sus principales compradores, además, empresas como Danper y Camposol tienen oficinas comerciales en los países de destino y muchos de sus CEOs están viajando constantemente para

conocer el tema de la calidad con la que llega el producto y la percepción que tuvo el consumidor” (Azabache, 2021)

“Somos la misma empresa, pero se manejan desde los mercados entonces ellos sí tienen su seguimiento de cumplimiento de entrega, satisfacción del cliente, entre otros.” (Quijano, 2021)

“El sistema de respuesta siempre es con el detalle técnico del tema. Siempre se toma en cuenta la comunicación la cual se diferencia de hora del país destino.” (Garcia, 2021)

“Tenemos indicadores de mejora continua, días de entrega, demora, problemas en trazabilidad, reclamos de los clientes. Todo lo manejamos con indicadores.” (Garcia, 2021)

Luego de haber analizado los comentarios de los especialistas, se puede deducir que las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad, emplean acciones como la trazabilidad y el análisis de indicadores de cumplimiento de entrega del producto de manera obligatoria debido a que en el sector en que se desarrolla el producto, es necesario por ejemplo hacer el seguimiento de un producto fresco como los arándanos y también hacer una verificación del cumplimiento de entrega del mismo. Si bien cada empresa busca destacar o diferenciarse quizás haciendo más comunicativa la información que se le da al cliente, no se consideraría como acción diferenciadora, ya que existe la posibilidad de imitación de otros competidores.

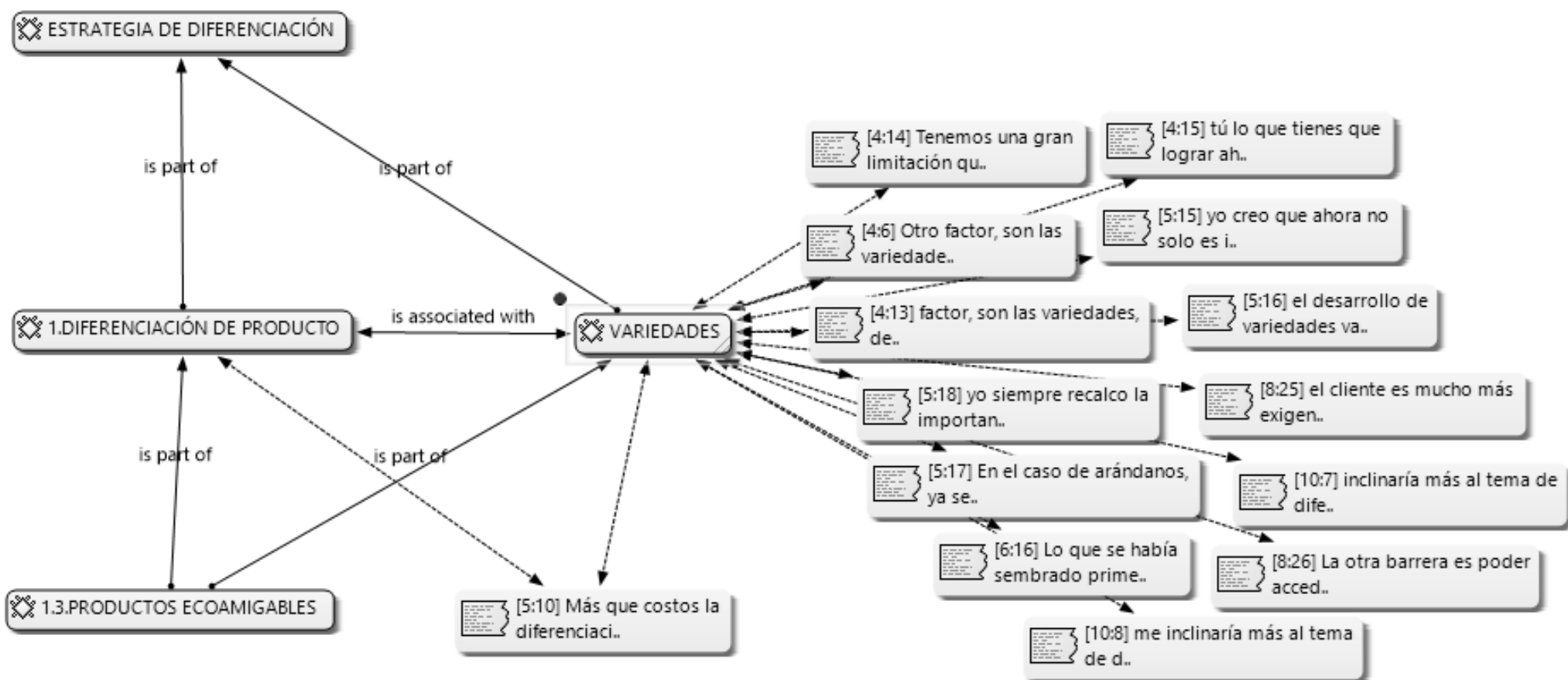


Figura N°43: Vista de red "Variedades". Procesado a través del Software Atlas TI. Elaboración propia

4.1.3.6. Análisis del hallazgo: “Variedades”

Un gran porcentaje de los entrevistados mencionó que actualmente es importante que las empresas que exportan arándanos frescos trabajen en sus variedades para poder lograr una real y fuerte diferenciación con respecto a los competidores, además, el mercado internacional va cambiando constantemente lo que ocasiona que los gustos y preferencias de los clientes varíe con el tiempo, todo ello ocasiona que las empresas busquen ser capaces de poder innovar y adaptarse al mercado, además, será necesario que dichas empresas investiguen sobre las preferencias de los clientes objetivos y les ofrezcan la variedad que deseen y así poder ser atractivos para los retailers.

Por otro lado, los especialistas entrevistados también mencionaron que el poder desarrollar un mayor número de variedades permitirá que la empresa tenga más posibilidades de poder ingresar a importantes y más exigentes mercados o nichos de mercado en donde la competencia todavía no haya llegado. Por tal motivo, es importante mencionar las principales citas de los actores clave:

“Otro factor son las variedades, debemos mantenernos en la variedad que le guste al mercado, la ciencia va evolucionando y van sacando variedades en base a lo que pide el consumidor.” (Amaro, 2021)

“En el caso de arándanos, ya se vienen desarrollando variedades y esto va a sumar el crecimiento de las exportaciones y ayuda al exportador a que crezcan en hectáreas de arándanos debido a la demanda, por ejemplo, en congelados que también viene creciendo.” (Arias, 2021)

“El cliente es mucho más exigente con respecto a las variedades que quiere consumir, entonces los clientes van cambiando un poco las preferencias y se acostumbran a consumir estas súper frutas como el arándano peruano” (Quijano, 2021)

“Yo siempre recalco la importancia del volumen y variedad para generar una competitividad y diferenciación del producto. El desarrollo de variedades nos va generar competitividad y diferenciación en el mercado, porque si hablamos del producto en general es genérico, pero si entramos de las particularidades de cada producto y lo que te pide el mercado porque a cada país le gusta distintas características del producto como el sabor.” (Arias, 2021)

En conclusión, a dicho hallazgo, los expertos mencionan que la variedad de arándanos frescos es relevante para el crecimiento del desempeño exportador, ya que también te genera la apertura a nuevos mercados, los cuales, en base a una nueva demanda, favorece a las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad. Asimismo, este factor pasaría a ser clave

valor diferenciador, pero por el momento son pocas las empresas que están en la búsqueda del mismo, invirtiendo en sus áreas de desarrollo e investigación. Por último, esto como se aprecia en la matriz del ATLAS TI en la categoría de estrategia de diferenciación de producto, se asocia con la misma debido a que como mencionaron los expertos, una forma de diferenciar tu producto es mediante la oferta de nuevas variedades.

4.2 DESARROLLO CUANTITATIVO

Para el desarrollo cuantitativo de la presente investigación se elaboró un cuestionario bajo el método de medición de escala de Likert, la cual se detallará en el presente capítulo. Por otro lado, el cuestionario se realizó con la finalidad de poder obtener mayor información sobre el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos frescos en la Región La Libertad en el periodo 2018 – 2020 y dicho cuestionario fue validado por expertos (ver Anexo N°6). El cuestionario cuenta con 22 preguntas que surgieron en base a las variables presentadas en la investigación las cuales son “Estrategia de diferenciación” y “Desempeño exportador”. Finalmente, con toda la información que se obtuvo nos permitirá llevar a cabo el análisis estadístico para probar las hipótesis de la presente investigación. El cuestionario mencionado se puede observar en el Anexo N°8.

4.2.1 Difusión de la encuesta

Posterior a la etapa cualitativa del presente trabajo, se elaboró el cuestionario para poder ejecutar el análisis cuantitativo y proceder a validarlo con expertos que cuenten con amplio conocimiento y experiencia en el sector agroexportador. Para ello, se realizó la encuesta vía online debido a las circunstancias explicadas en el punto 3.9. Dicha encuesta fue elaborada en la plataforma Google Forms y puesta en función el 16 de junio y estuvo disponible hasta el 8 de julio del 2021. Para la investigación se tuvo como población a 15 empresas exportadoras de arándanos frescos que se ubican en la Región La Libertad, las cuales se contactaron mediante correo electrónico, LinkedIn, llamadas telefónicas y mensajes. De la población mencionada se pudieron obtener 33 encuestas completas de 7 empresas de la población mencionada, dichas encuestas realizadas representan un porcentaje de respuesta del 46.67% de la población. Finalmente, cabe mencionar que el link de la encuesta se encuentra en el Anexo N°11.

4.2.2 Análisis estadístico

Para el análisis cuantitativo se realizó un análisis estadístico mediante el Software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), tal como se mencionó en el punto 3.8 confiabilidad del instrumento. Para ello, se utilizó la prueba estadística, de correlación Rho Spearman, la cual según Vara (2012, como se citó en Arbaiza, 2014) menciona que con dicho análisis se puede conocer la relación e intensidad entre las dos variables ordinales como es la Estrategia de

diferenciación y Desempeño exportador. Asimismo, cabe resaltar que para dicho análisis también se podría haber empleado las pruebas de Chi-Cuadrado y Pearson. Sin embargo, para el método Pearson se exige emplear datos cuantitativos, por otro lado, el método utilizado Rho Spearman nos permite utilizar los datos cualitativos de la presente investigación.

El presente análisis tiene como soporte las respuestas obtenidas por las encuestas aplicadas, con las cuales se obtuvo un coeficiente de confiabilidad de 0.830. Asimismo, los cuestionarios fueron desarrollados por los trabajadores de empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, quienes en su mayoría fueron Gerentes de producción y Jefes de fundo de arándanos.

Tabla 22. Empresas encuestadas

Nombre	Cargo	Correo
Camposol	<ul style="list-style-type: none"> - Superintendente de Producción - Operario Agroindustrial - Asistente de Administración - Ejecutiva Comercial - Gerente de Innovación 	Gerónimo Plasencia Jaime Alejandro Jorge de la Cruz Coronado Rodríguez Julca Kevin Alexander Gonzales Rodríguez Julliett Montgomery Luis José
Danper	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de Calidad - Coordinador de I+D - Jefe I+D+i - Jefe de Producción Agrícola Arándano <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador de Contratación de Servicios - Coordinador Logístico - Coordinador de Planificación - Supervisor de Producción - Supervisor de Producción 	Gamboa Sánchez Juan Carlos Mundaca Rafael Jorge Antonio Silva Chuquipoma Diego Honorato Gómez Plasencia José Luis Maribel Reyes Gil Eduardo Navarro Pulido Bravo Sotero Luis Eduardo Edward Peche Vargas Caipo Luis Jairo

	- Supervisor de Aseguramiento de Calidad	Cathia Malca Saman
Hortifrut	- Analista de Exportaciones - Coordinadora de Exportaciones - Coordinador de Exportación - Sub Gerente de Exportaciones - Jefe de Cosecha - Jefe de Food Safety	Cristina Paredes Torres Juro Vílchez Jazmín Flor Ruíz Catalán Jaime Alejandro Gamarra Galarza Juan José Ávila Fernández Manuel Quiroz Segura Milagros
Giddings	- Administrador	César Berrospi
Agrícola Cerro Prieto	- Jefe de Proyecciones y Proyectos Agrícolas - Analista de Procesos - Analista de Sistemas Integrados de Gestión - Jefe de Cultivo de Arándano - Inspector de Calidad	Quiroz Valencia Adler Luis Javier Acosta Ríos Alicia Albines Chuna Yenny Rojas Rosa Ortiz Huaccha
Agroberries Perú	- Gerente General - Jefe de Logística - Jefe de Operaciones Industriales - Coordinadora de investigación	Jorge Quijano Rendón Gozzer Gálvez Carlos Eduardo Leoncio Martínez Jhojanny Rojas
Blueberries Perú S.A.C.	- Gerente de Operaciones - Coordinador de Calidad	Cajo Cosavalente Pablo Sabogal Deza Milagros

Elaboración propia

Análisis: Las encuestas fueron resueltas por 33 trabajadores pertenecientes a 7 empresas. Cabe resaltar que se recopiló información de los trabajadores de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, como por ejemplo Gerente de operaciones, Jefes de producción, Jefe de logística, etc., para tener información de distintos miembros de las empresas y poder analizar el resultado en conjunto.

Pregunta 1: Considero que los estándares de calidad de los arándanos producidos por mi empresa han permitido diferenciarse de la competencia.

Tabla 23. Empleo de estándares de calidad en los arándanos producidos por las empresas considerado diferenciación.

1. Considero que los estándares de calidad de los arándanos producidos por mi empresa han permitido diferenciarse de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Bastante de acuerdo	2	6,1	6,1	9,1
	Totalmente de acuerdo	30	90,9	90,9	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

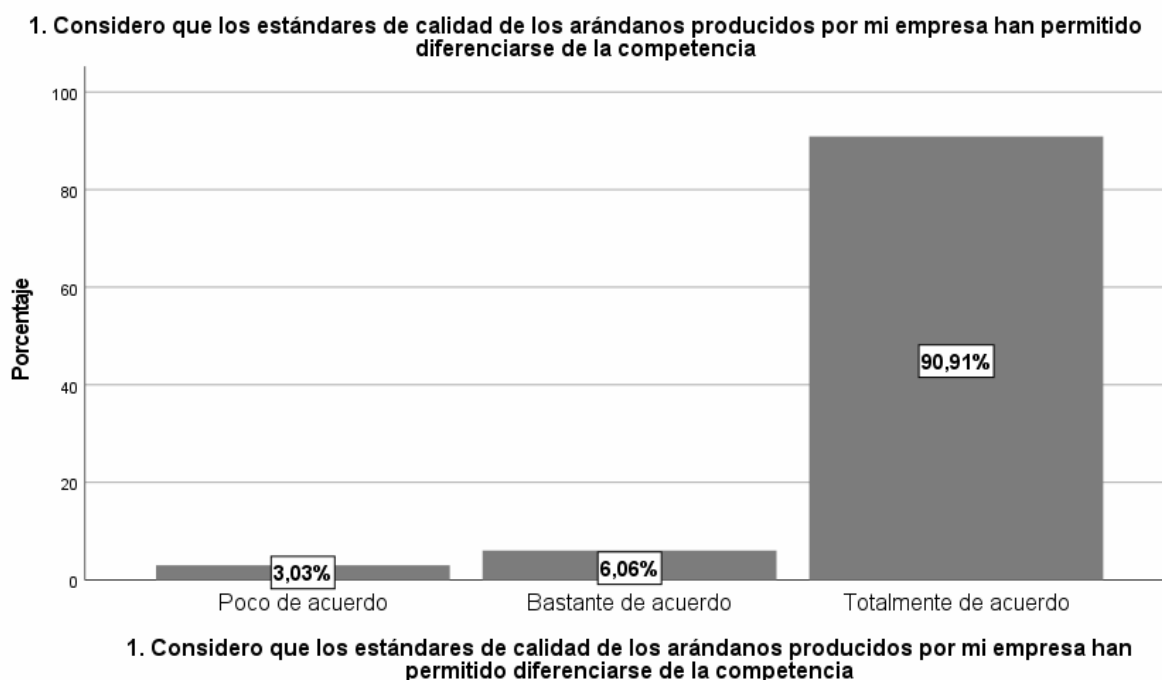


Figura N°44. Empleo de estándares de calidad en los arándanos producidos por las empresas considerado diferenciación. Elaboración propia, obtenido del SPSS

En la Tabla N° 23, según la escala de Likert, se puede observar que el 90.9% de las personas encuestadas consideran que están “Totalmente de acuerdo” que la calidad de arándanos frescos que producen sus empresas les han permitido diferenciarse de la competencia. Por otro lado, el 6.1% de las personas encuestadas considera que está “Bastante de acuerdo” que con la calidad que cuentan su producto de arándanos frescos les permite tener una diferenciación con respecto a la competencia. Finalmente, el 3% está “Poco de acuerdo” de que la calidad les permite contar con una diferenciación con respecto a la competencia.

Pregunta 2: Frecuentemente adecuo mis estándares de calidad en base a la demanda de nuevos clientes.

Tabla 24. Frecuencia de empleo de estándares de calidad según clientes.

2. Frecuentemente adecuo mis estándares de calidad en base a la demanda de nuevos clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	2	6,1	6,1	6,1
	Suficiente	5	15,2	15,2	21,2
	Demasiado	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

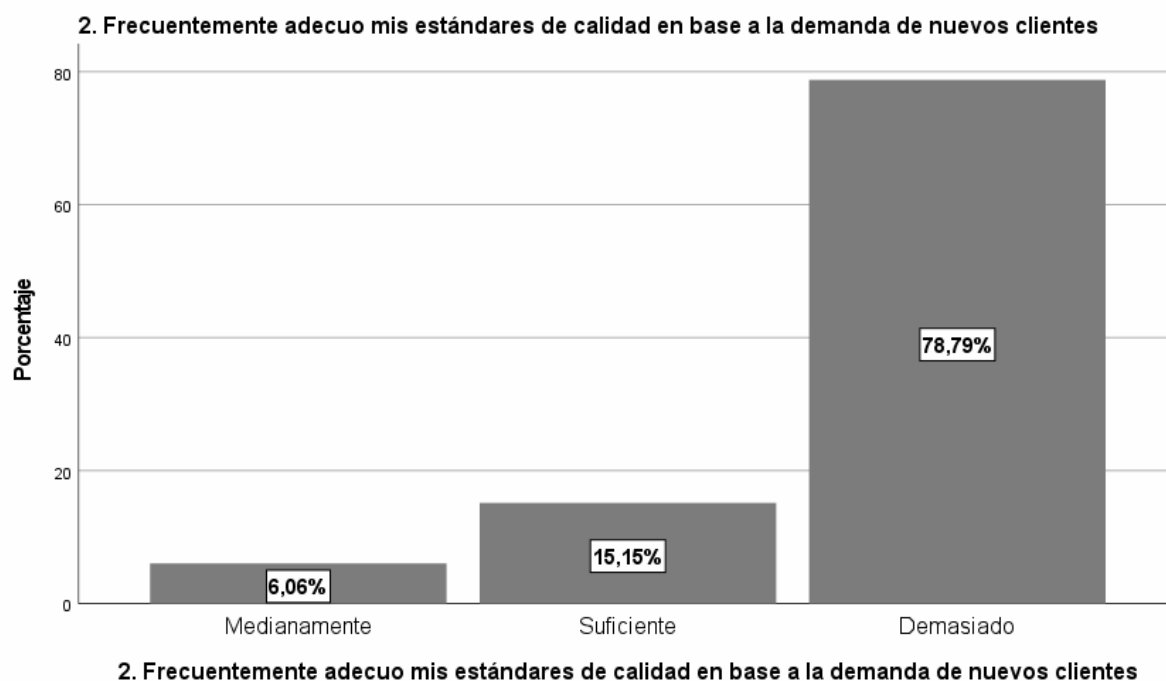


Figura N°45. Frecuencia de empleo de estándares de calidad según clientes. Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

En la Tabla N° 24, según la escala de Likert, se puede observar que el 78.8% de las personas encuestadas consideran “Demasiado” la frecuencia con la que adecuan sus estándares de calidad en base a la demanda de sus nuevos clientes. Por otro lado, el 15.2% considera “Suficiente” la frecuencia con la que se adecuan a los estándares de calidad solicitados por nuevos clientes. De igual manera, el 6.1% restante considera “Medianamente” la frecuencia con la que adecuan sus estándares de calidad para sus nuevos clientes.

Pregunta 3: Considero que las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) me ha permitido diferenciarme de mis competidores locales de arándanos.

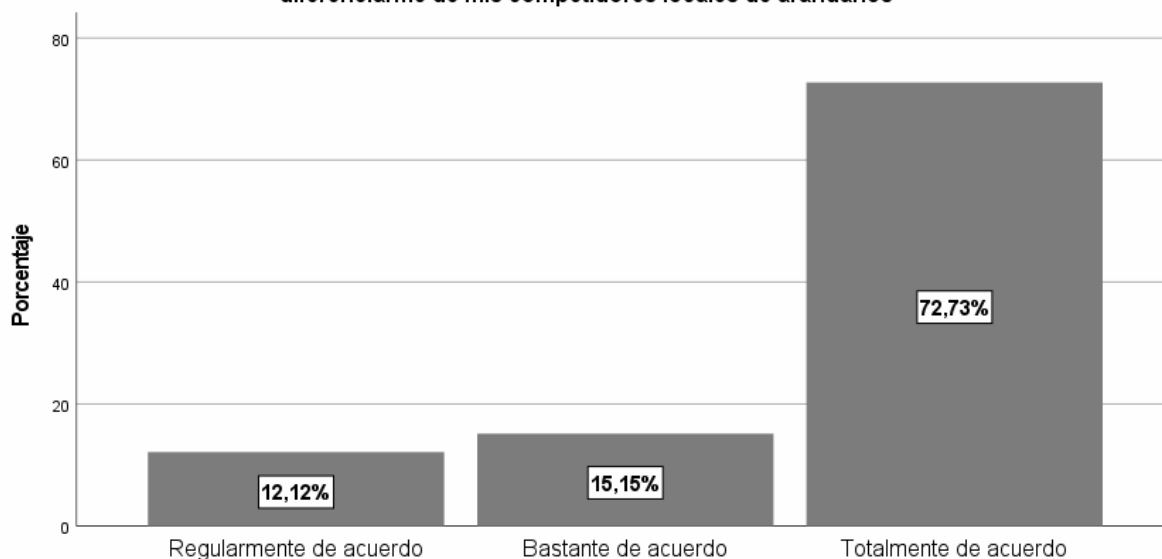
Tabla 25. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto a la diferenciación.

3. Considero que las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) me ha permitido diferenciarme de mis competidores locales de arándanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	4	12,1	12,1	12,1
	Bastante de acuerdo	5	15,2	15,2	27,3
	Totalmente de acuerdo	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

3. Considero que las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) me ha permitido diferenciarme de mis competidores locales de arándanos



3. Considero que las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) me ha permitido diferenciarme de mis competidores locales de arándanos

Figura N°46. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto a la diferenciación. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 25, según la escala de Likert, se puede observar que el 72.7% de las personas encuestadas considera que está “totalmente de acuerdo” que las certificaciones de calidad les permiten diferenciarse de sus competidores. Por otro lado, el 15.2% considera que está “bastante de acuerdo” que las certificaciones de calidad permiten diferenciarse de sus competidores. Mientras que el otro 12.1% señalan que están “regularmente de acuerdo” con la influencia de las certificaciones con la diferenciación con respecto a sus competidores.

Pregunta:4: ¿En qué medida las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con las que cuenta el producto influyeron en el desempeño de mis exportaciones

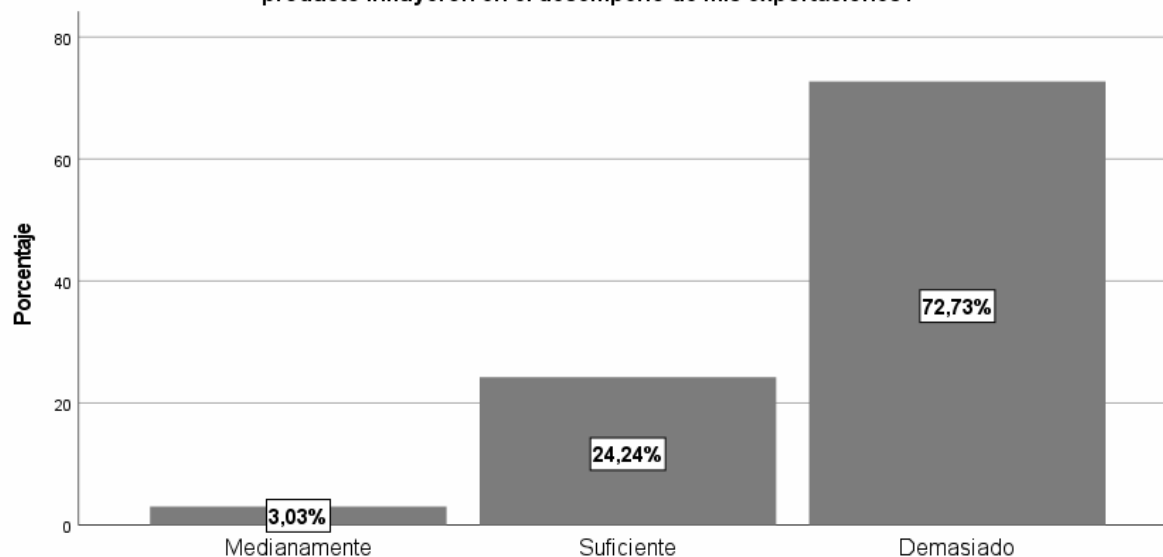
Tabla 26. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto al desempeño exportador.

4. ¿En qué medida las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) con las que cuenta el producto influyeron en el desempeño de mis exportaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	8	24,2	24,2	27,3
	Demasiado	24	72,7	72,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

4. ¿En qué medida las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) con las que cuenta el producto influyeron en el desempeño de mis exportaciones?



4. ¿En qué medida las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) con las que cuenta el producto influyeron en el desempeño de mis exportaciones?

Figura N°47. Percepción de las empresas sobre las certificaciones de calidad (Globalgap, ISO, HASSP, entre otros) con respecto al desempeño exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS

Análisis:

En la Tabla N° 26, según la escala de Likert, se puede observar que el 72.7% de las personas encuestadas considera que las certificaciones de calidad influyeron “Demasiado” en el desempeño exportador de la empresa. Por otro lado, el 24.2% consideró que las certificaciones de calidad influyen “Suficiente” con respecto al desempeño exportador. Finalmente, un 3% considera que las certificaciones solo influyen “Medianamente” con el desempeño exportador de la empresa.

Pregunta 5: Considero que el empleo de productos eco amigables me permitió diferenciarme de mis competidores.

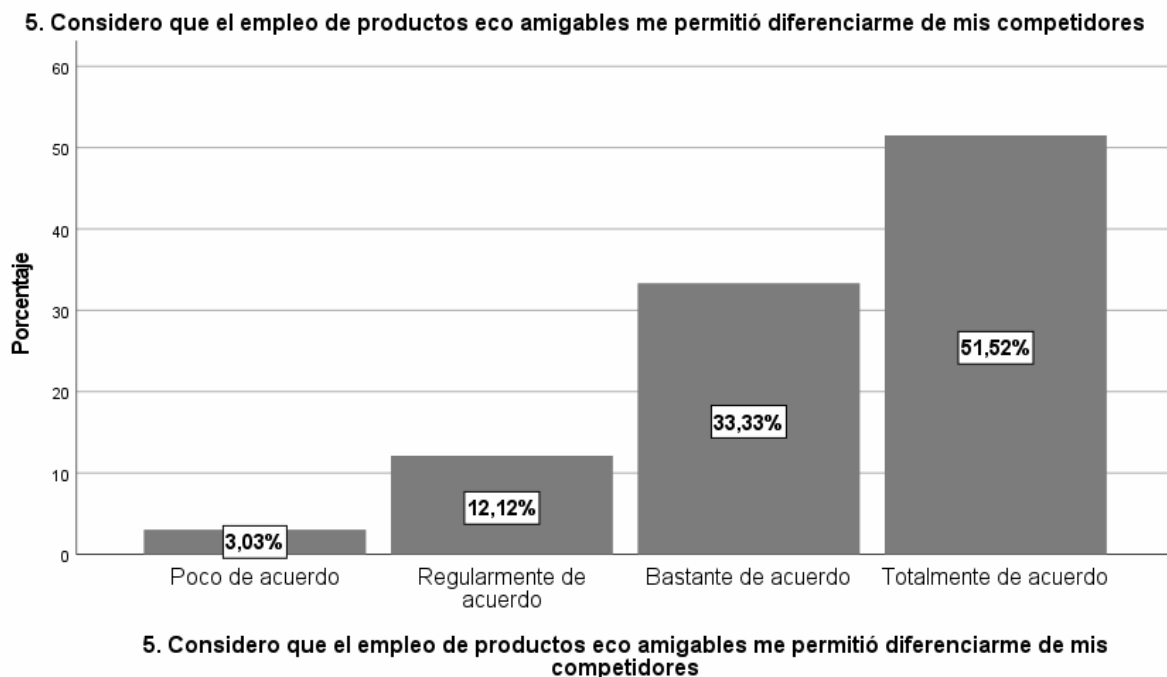
Tabla 27. Percepción de diferenciación sobre productos ecoamigables.

5. Considero que el empleo de productos eco amigables me permitió diferenciarme de mis competidores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Regularmente de acuerdo	4	12,1	12,1	15,2
	Bastante de acuerdo	11	33,3	33,3	48,5
	Totalmente de acuerdo	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

Figura N°48: Percepción de diferenciación sobre productos ecoamigables. Elaboración propia, obtenido del SPSS.



Análisis:

En la Tabla N° 27, según la escala de Likert, se puede observar que el 51.5% de las personas encuestadas están “Totalmente de acuerdo” que el empleo de productos ecoamigables permite diferenciarse de la competencia. Esto tiene relación según lo mencionado por los actores clave debido a que ellos consideran que poder exportar el producto de arándanos orgánicos les permite llegar a otros mercados y con un mayor precio a comparación de sus competidores. Por otro lado, el 33.3% de los encuestados está “Bastante de acuerdo” de que el empleo de productos ecoamigables permite diferenciarse de la competencia. Finalmente, un grupo reducido de 12.1% y 3% señala que están “Regularmente de acuerdo” y “Poco de acuerdo” respectivamente, en que los productos orgánicos influyeron en poder diferenciarse de su competencia.

Pregunta 6: ¿En qué medida el empleo de productos eco amigables influyó en el desempeño de mis exportaciones?

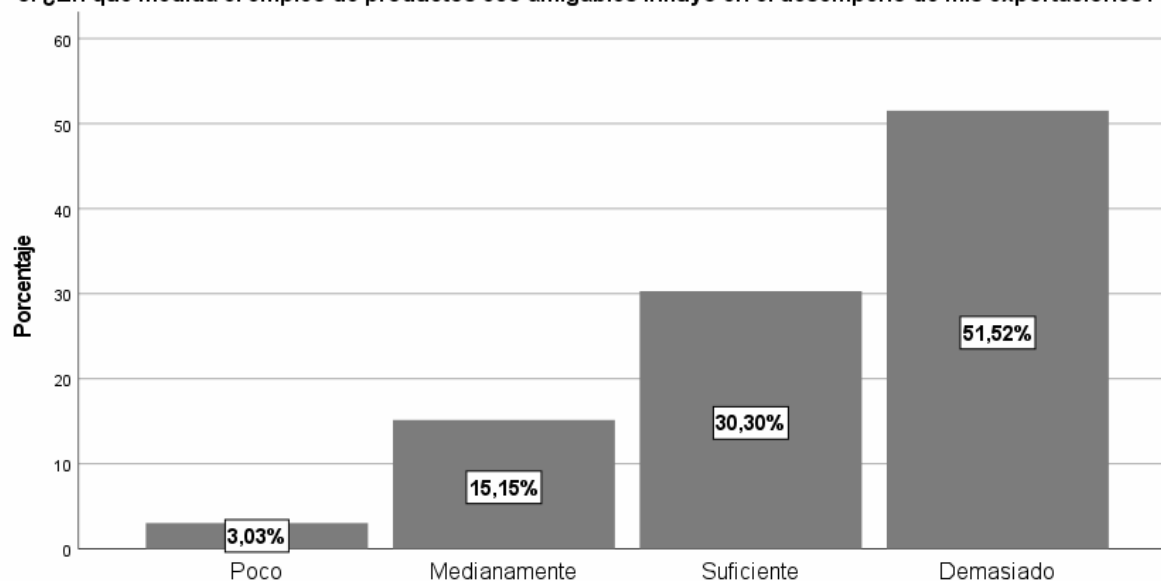
Tabla 28. Influencia de productos ecoamigables en el desempeño exportador.

6. ¿En qué medida el empleo de productos eco amigables influyó en el desempeño de mis exportaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3,0	3,0	3,0
	Medianamente	5	15,2	15,2	18,2
	Suficiente	10	30,3	30,3	48,5
	Demasiado	17	51,5	51,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

6. ¿En qué medida el empleo de productos eco amigables influyó en el desempeño de mis exportaciones?



6. ¿En qué medida el empleo de productos eco amigables influyó en el desempeño de mis exportaciones?

Figura N°49: Influencia de productos ecoamigables en el desempeño exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 28, según la escala de Likert, se puede observar que el 51.5% de las personas encuestadas consideran que el empleo de productos ecoamigables influyó “Demasiado” en el

desempeño exportador de la empresa. Esto tiene relación según lo mencionado por los actores clave debido a que ellos consideran que poder exportar el producto de arándanos orgánicos les permite llegar a otros mercados y con un mayor precio a comparación de sus competidores. Por otro lado, el 30.3% de los encuestados considera que el empleo de productos ecoamigables influyó “Suficiente” en el desempeño exportador de la empresa. Finalmente, un grupo que representa el 15.2% y 3% señala que influyó “Medianamente” y “Poco” en su desempeño exportador.

Pregunta 7: ¿En qué medida la imagen y reputación de mi empresa influyó en la decisión de compra del cliente extranjero?

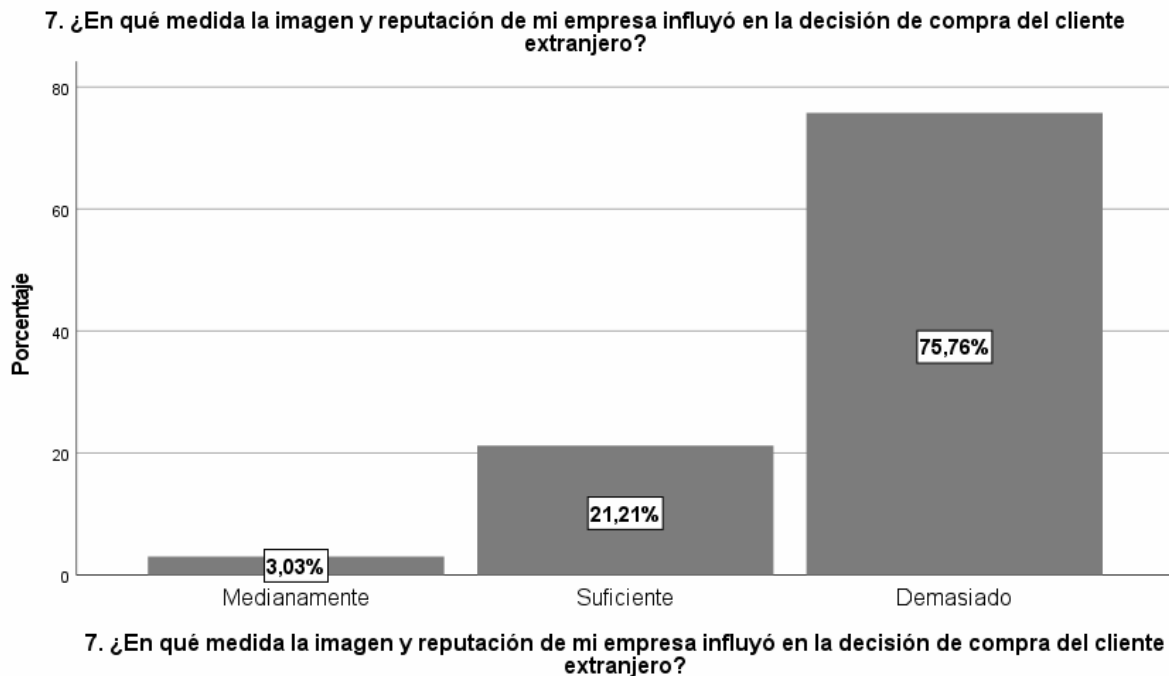
Tabla 29. Influencia de la imagen y reputación de mi empresa en la decisión de compra del cliente extranjero.

7. ¿En qué medida la imagen y reputación de mi empresa influyó en la decisión de compra del cliente extranjero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	7	21,2	21,2	24,2
	Demasiado	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

Figura N°50: Influencia de la imagen y reputación de mi empresa en la decisión de compra del cliente extranjero. Elaboración propia, obtenido del SPSS.



Análisis:

En la Tabla N° 29, según la escala de Likert, se puede observar que el 75.8% de las personas encuestadas consideran que la imagen y reputación de su empresa influyó “Demasiado” en la decisión de compra del cliente extranjero. Esto tiene relación según lo mencionado por los actores clave debido a que ellos consideran que es fundamental contar con una buena reputación e imagen de la empresa como también de sus productos debido a que estos factores influyen al momento de hacer negocios con los clientes. Por otro lado, el 21.2% de los encuestados considera que la imagen y reputación de su empresa influyó “Suficiente” en la decisión de compra del cliente extranjero. Finalmente, el 3% restante considera que influye “medianamente” la imagen y reputación en la decisión de compra de los clientes.

Pregunta 8: ¿En qué medida el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente influyó en el desempeño de mis exportaciones?

Tabla 30. Influencia del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente sobre el desempeño exportador.

8. ¿En qué medida el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente influyó en el desempeño de mis exportaciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	3	9,1	9,1	9,1
	Suficiente	7	21,2	21,2	30,3
	Demasiado	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

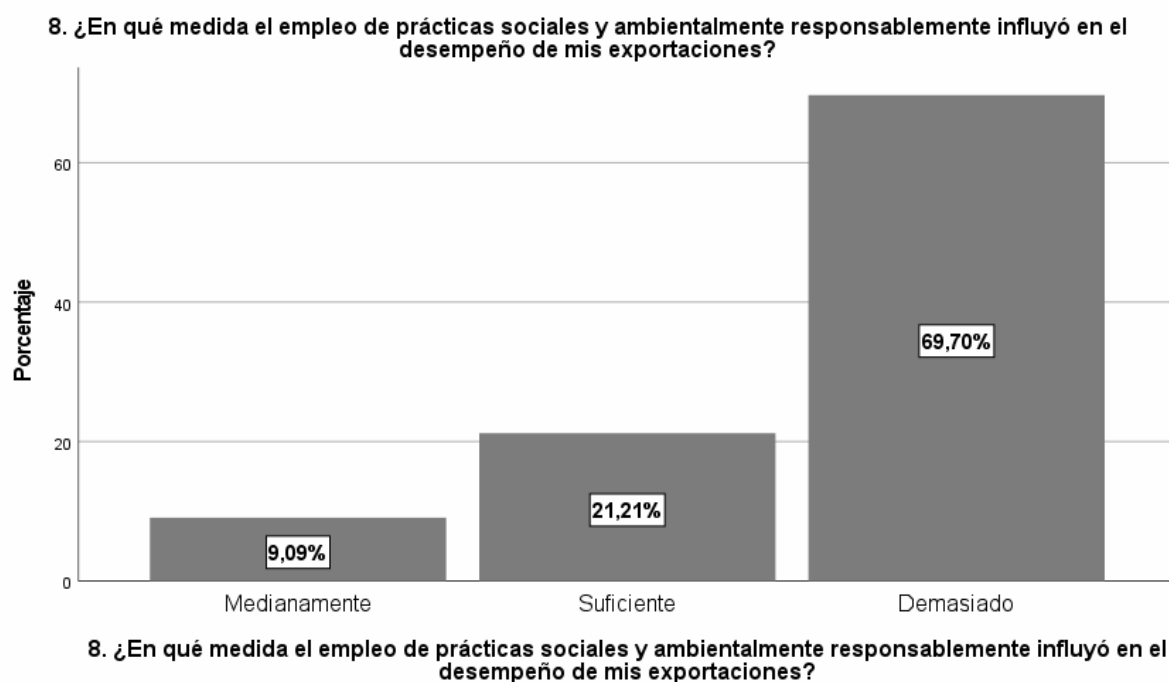


Figura N°51: Influencia del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente sobre el desempeño exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 30, según la escala de Likert, se puede observar que el 69.7% de las personas encuestadas consideran que el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables

influyó “Demasiado” en el desempeño exportador de la empresa. Por otro lado, el 21.2% de los encuestados considera que el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables influyó “Suficiente” en el desempeño exportador de la empresa. Finalmente, el 9.1% de los encuestados considera que el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables influyó “Medianamente” en el desempeño exportador.

Pregunta 9: El empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron a mi empresa ingresar a nuevos mercados

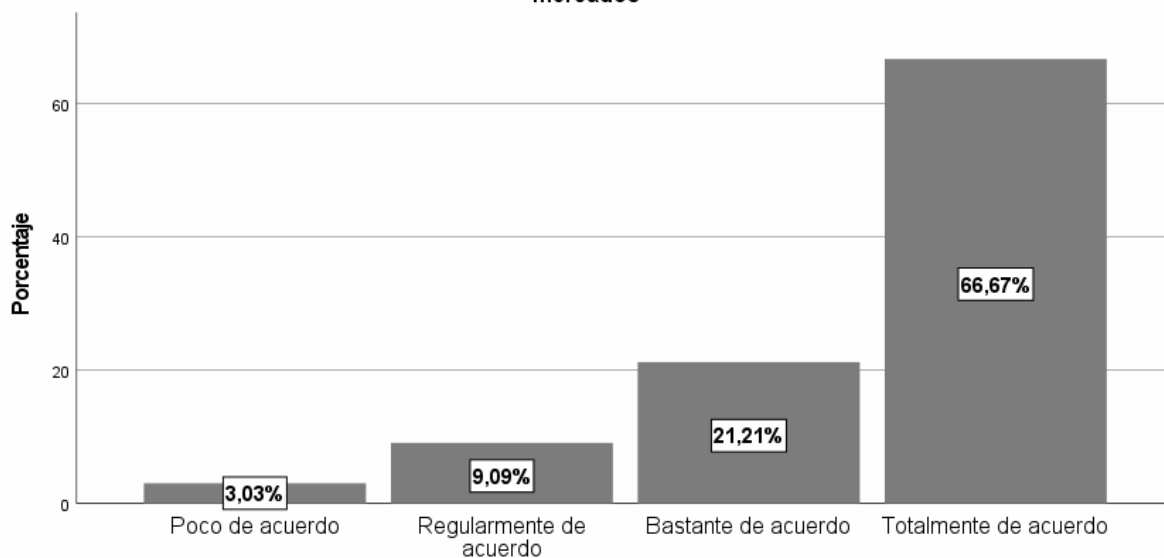
Tabla 31. Percepción del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables en el ingreso a nuevos mercados.

9. El empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron a mi empresa ingresar a nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco de acuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Regularmente de acuerdo	3	9,1	9,1	12,1
	Bastante de acuerdo	7	21,2	21,2	33,3
	Totalmente de acuerdo	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

9. El empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron a mi empresa ingresar a nuevos mercados



9. El empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron a mi empresa ingresar a nuevos mercados

Figura N°52: Percepción del empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables en el ingreso a nuevos mercados. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 31, según la escala de Likert, se puede observar que el 66.7% de las personas encuestadas consideran que están “Totalmente de acuerdo” que el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron que su empresa pudiera ingresar a nuevos mercados. Esto tiene relación según lo mencionado por los actores clave debido a que ellos consideran que mercados como Estados Unidos y en Europa valoran mucho que la empleen dichas prácticas y conocer que existe detrás del producto y cómo funciona la empresa, por ello, el emplear estas prácticas les permiten ingresar a los mercados más exigentes. Por otro lado, el 21.2% de las personas encuestadas consideran que están “Bastante de acuerdo” que el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron que su empresa pudiera ingresar a nuevos mercados. Finalmente, el 9,1% y 3% señalan que están “Regularmente de

acuerdo” y “Poco de acuerdo” respectivamente con la influencia de dichas prácticas con el ingreso de sus productos a nuevos mercados.

Pregunta 10: El empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero fue fundamental para que mi empresa pueda desarrollar lazos a largo plazo

Tabla 32. Percepción del empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero para lazos a largo plazo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bastante de acuerdo	6	18,2	18,2	18,2
	Totalmente de acuerdo	27	81,8	81,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

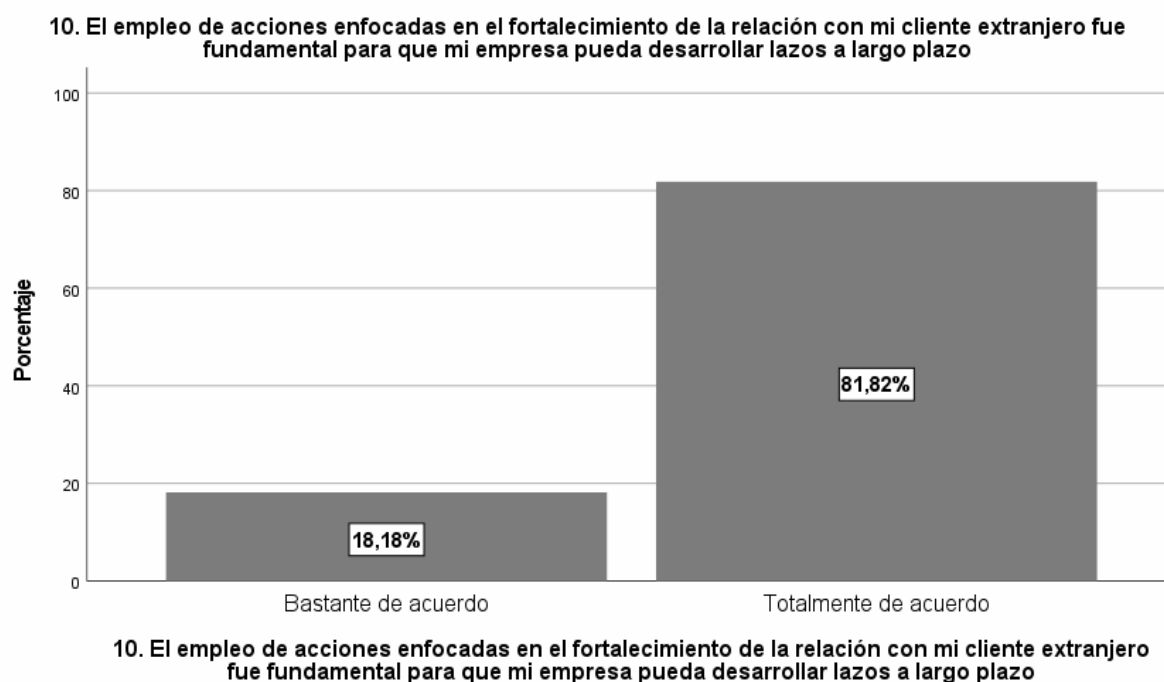


Figura N°53: Percepción del empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero para lazos a largo plazo. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 32, según la escala de Likert, se puede observar que el 81.8% de las personas encuestadas consideran que están “Totalmente de acuerdo” que el empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con el cliente extranjero fue fundamental para que la empresa pueda desarrollar lazos a largo plazo. Por otro lado, el 18.2% de las personas encuestadas consideran que están “Bastante de acuerdo” en la influencia que tuvieron las acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con su cliente con la creación de lazos a largo plazo con dichos clientes.

Pregunta 11: ¿Con qué frecuencia mi empresa mide la satisfacción de nuestros clientes extranjeros?

Tabla 33. Frecuencia de la medición de la satisfacción al cliente sobre clientes extranjeros.

11. ¿Con qué frecuencia mi empresa mide la satisfacción de nuestros clientes extranjeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	10	30,3	30,3	33,3
	Demasiado	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

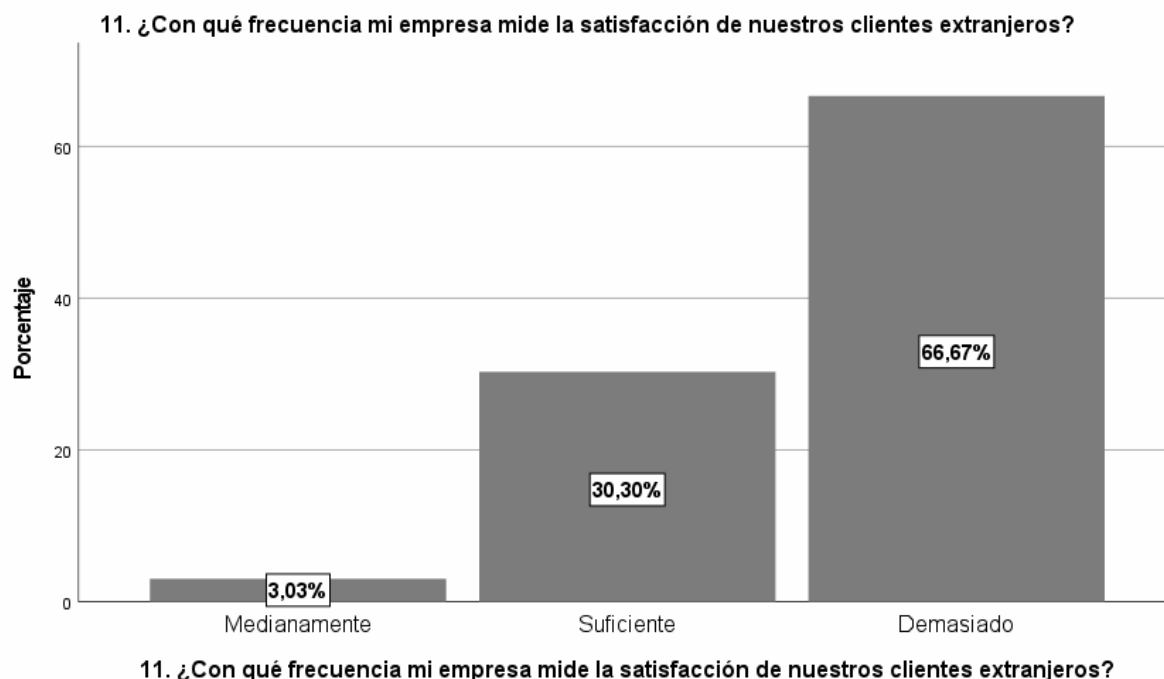


Figura N°54: Frecuencia de la medición de la satisfacción al cliente sobre clientes extranjeros. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la Tabla N° 33, según la escala de Likert, se puede observar que el 66.7% de las personas encuestadas consideran que la empresa mide “Demasiado” la satisfacción de sus clientes extranjeros. Por otro lado, el 30.3% considera que miden “Suficiente” la satisfacción de sus clientes extranjeros. Finalmente, un grupo reducido del 3% considera que miden “Medianamente” la satisfacción de sus clientes.

Pregunta 12: Considero que mi empresa brinda un servicio adecuado de post embarque a los clientes extranjeros (como, por ejemplo: Trazabilidad del pedido u otras acciones)

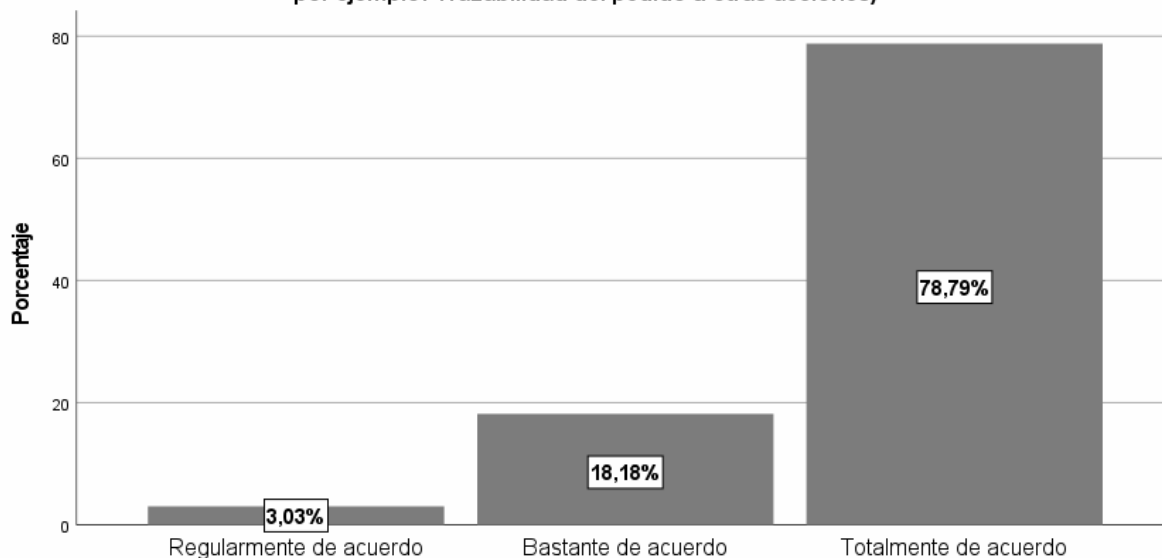
Tabla 34. Percepción sobre el empleo de servicios post embarque al cliente extranjero.

12. Considero que mi empresa brinda un servicio adecuado de post embarque a los clientes extranjeros (como por ejemplo: Trazabilidad del pedido u otras acciones)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Bastante de acuerdo	6	18,2	18,2	21,2
	Totalmente de acuerdo	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

12. Considero que mi empresa brinda un servicio adecuado de post embarque a los clientes extranjeros (como por ejemplo: Trazabilidad del pedido u otras acciones)



12. Considero que mi empresa brinda un servicio adecuado de post embarque a los clientes extranjeros (como por ejemplo: Trazabilidad del pedido u otras acciones)

Figura N°55: Percepción sobre el empleo de servicios post embarque al cliente extranjero. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 55, se puede denotar que solo el 78.8% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” en que sus empresas brindan un servicio adecuado de post embarque a sus clientes. Asimismo, el 18.2% de los encuestados se encuentran “Bastante de

acuerdo” en que sus empresas brindan un servicio adecuado post embarque a sus clientes, como por ejemplo acciones de trazabilidad. Por último, solo el 3% de encuestados manifiesta que están “Regularmente de acuerdo” en que sus empresas emplean acciones relacionadas al servicio post embarque a sus clientes extranjeros.

Pregunta 13: Considero que mi sistema de respuesta y atención al cliente es eficiente

Tabla 35. Percepción del sistema de respuesta y atención al cliente de las empresas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	3	9,1	9,1	9,1
	Bastante de acuerdo	7	21,2	21,2	30,3
	Totalmente de acuerdo	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

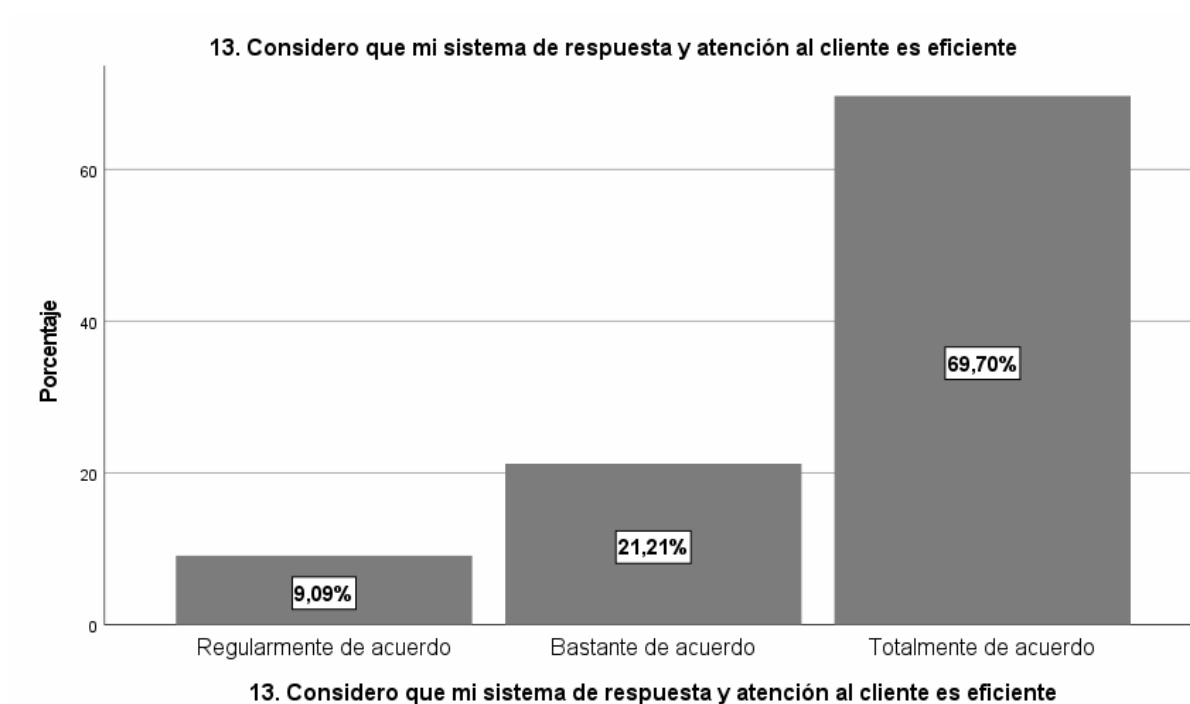


Figura N°56: Percepción del sistema de respuesta y atención al cliente de las empresas. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 56, se puede denotar que solo el 69.7% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” que su sistema de respuesta y atención al cliente es eficiente. Asimismo, se aprecia que el segundo grupo con 21.2%. están “Bastante de acuerdo” con que su sistema de respuesta y atención al cliente es eficiente. Por otro lado, el 9.1% de encuestados señalan que están “Regularmente de acuerdo” con que su sistema de respuesta y atención al cliente es suficiente.

Pregunta 14: ¿Con qué frecuencia mi empresa emplea indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero?

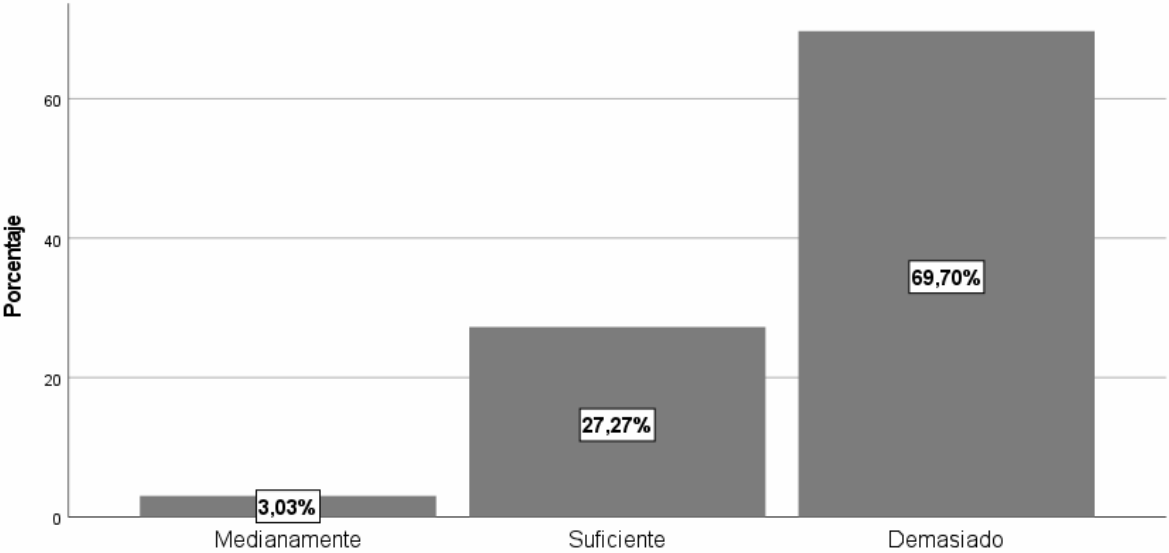
Tabla 36. Frecuencia del empleo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero.

14. ¿Con qué frecuencia mi empresa emplea indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	9	27,3	27,3	30,3
	Demasiado	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

14. ¿Con qué frecuencia mi empresa emplea indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero?



14. ¿Con qué frecuencia mi empresa emplea indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero?

Figura N°57: Frecuencia del empleo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 57, se puede apreciar que el 69.7% de los encuestados indican que en su empresa la frecuencia con la cual sus empresas emplean indicadores basados en el cumplimiento de entrega de sus pedidos es “Demasiada”. Mientras que, el 27.3% señalan que de manera “Suficiente” sus empresas emplean dichos indicadores de cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero. Finalmente, el 3% considera que sus empresas emplean “Medianamente” dichos indicadores de cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero.

Pregunta 15: El volumen exportado de mi empresa se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

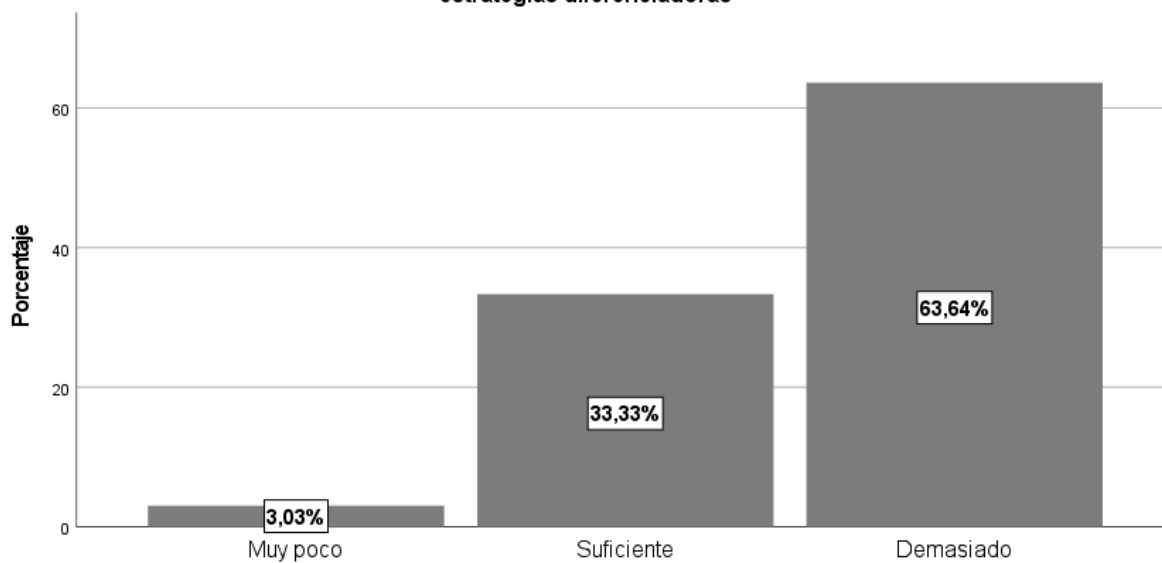
Tabla 37. Influencia de las estrategias diferenciadoras sobre el volumen exportado en el periodo 2018-2020.

15. El volumen exportado de mi empresa se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	11	33,3	33,3	36,4
	Demasiado	21	63,6	63,6	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

15. El volumen exportado de mi empresa se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras



15. El volumen exportado de mi empresa se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

Figura N°58: Influencia de las estrategias diferenciadoras sobre el volumen exportado en el periodo 2018-2020.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 58, se puede denotar que el 63.6% de los encuestados perciben que en su empresa el incremento de su valor exportado ha sido “Demasiada” gracias al empleo de estrategias diferenciadoras. Asimismo, se aprecia que el segundo grupo con 33.3% considera que el volumen exportado durante el periodo 2018-2020 ha sido “Suficiente” al emplear estrategias diferenciadoras. Por otro lado, solo el 3% de encuestados mencionan que en sus empresas al emplear estrategias diferenciadoras aumentaron “Muy poco” su volumen exportado durante el periodo 2018-2020.

Pregunta 16: Considero que el volumen exportado de mi empresa fue mayor al de mi competencia en el periodo 2018-2020.

Tabla 38. Percepción del volumen exportado de las empresas frente a sus competidores en el periodo 2018-2020.

16. Considero que volumen exportado de mi empresa fue mayor al de mi competencia en el periodo 2018-2020

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Poco de acuerdo	2	6,1	6,1	12,1
	Regularmente de acuerdo	4	12,1	12,1	24,2
	Bastante de acuerdo	9	27,3	27,3	51,5
	Totalmente de acuerdo	16	48,5	48,5	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

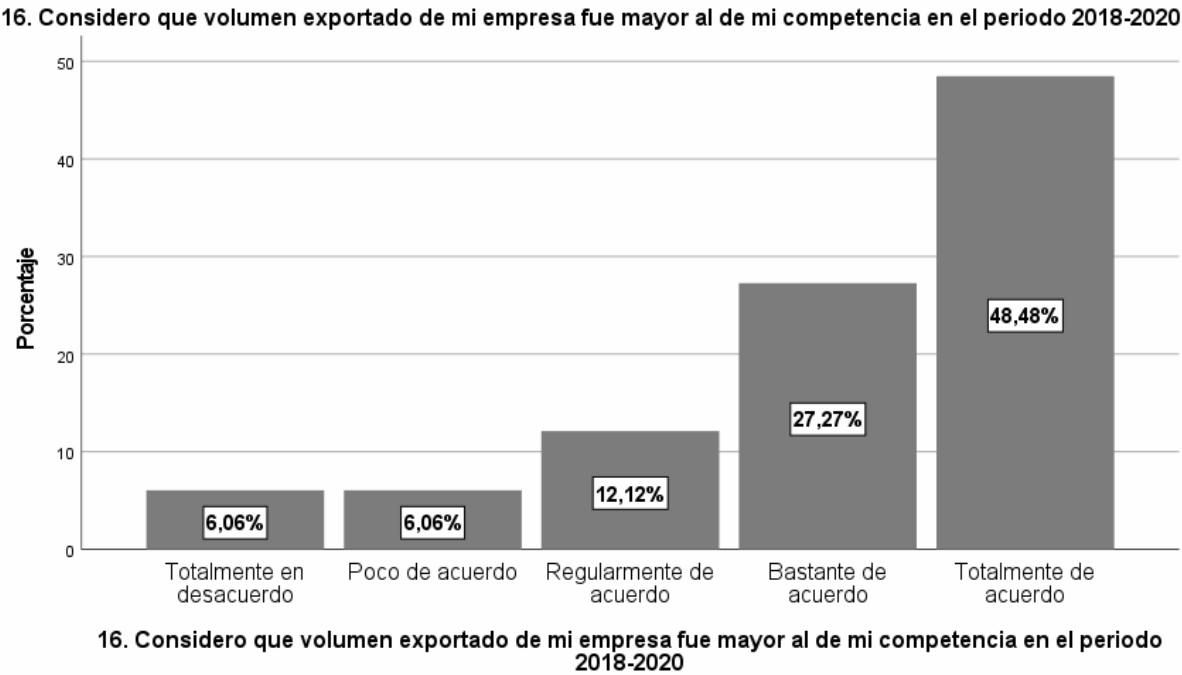


Figura N°59: Percepción del volumen exportado de las empresas frente a sus competidores en el periodo 2018-2020. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 59, se puede apreciar que el 48.5% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” con que su empresa haya superado en valor exportado a su competencia en el periodo 2018-2020. Asimismo, el segundo grupo indica que el 27.3% de encuestados están “Bastante de acuerdo” con que su empresa haya obtenido un mayor valor exportado en comparación a su competencia en el periodo anteriormente mencionado. Mientras que, el 12.1% de encuestados está “Regularmente de acuerdo” con lo indicado previamente. Por último, el 12.2% de encuestados comparten la opinión de que están “Totalmente desacuerdo” y “Muy poco” respectivamente en cuanto a que su empresa haya superado en cuanto a volumen de exportación a sus competidores en el periodo 2018-2020.

Pregunta 17: El valor exportado se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

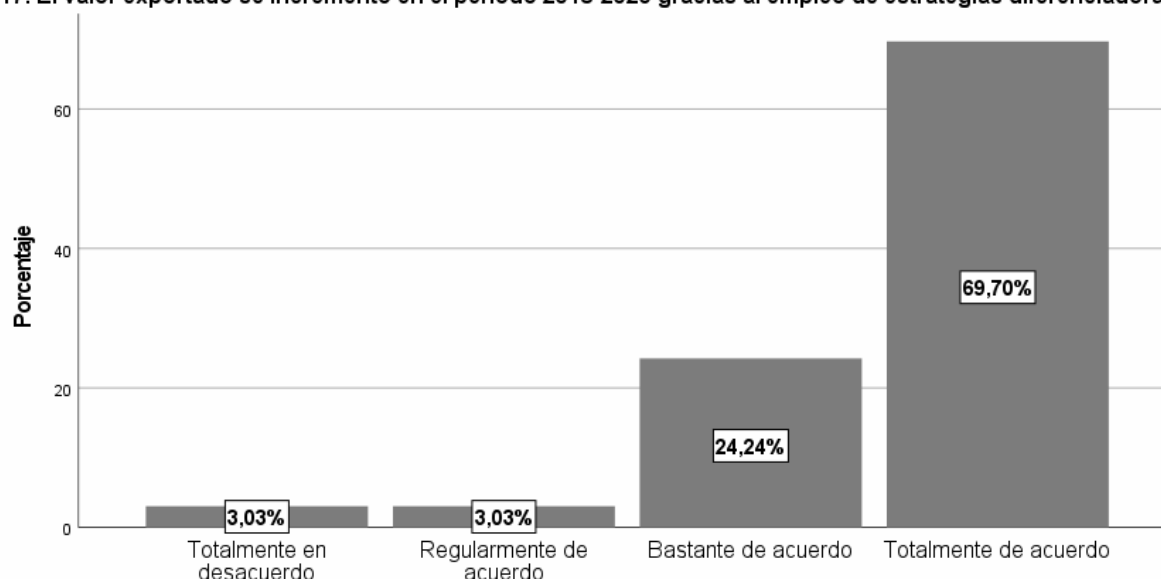
Tabla 39. Percepción del empleo de estrategias diferenciadoras sobre el valor exportado de las empresas en el periodo 2018-2020.

17. El valor exportado se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Regularmente de acuerdo	1	3,0	3,0	6,1
	Bastante de acuerdo	8	24,2	24,2	30,3
	Totalmente de acuerdo	23	69,7	69,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

17. El valor exportado se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras



17. El valor exportado se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras

Figura N°60: Percepción del empleo de estrategias diferenciadoras sobre el valor exportado de las empresas en el periodo 2018-2020. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 60, se puede denotar que el 69.7% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” en que el valor exportado de su empresa se ha incrementado en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras. En segundo lugar, el 24.2% de encuestados están “Bastante de acuerdo” con que, al emplear estrategias diferenciadoras durante el periodo previamente mencionado, pudieron incrementar su valor exportado. Por último, el 6.1% de encuestados se encuentran “Totalmente en desacuerdo” y “Regularmente de acuerdo” con que su empresa durante el periodo 2018-2020 al usar estrategias diferenciadoras pudieron obtener un aumento en su valor exportado.

Pregunta 18: El precio por kilo de arándanos frescos se ha incrementado en el periodo 2018-2020

Tabla 40. Percepción del aumento del precio por kilo de los arándanos frescos en el periodo 2018-2020.

18. El precio por kilo de arándanos frescos se ha incrementado en el periodo 2018-2020

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy poco	7	21,2	21,2	21,2
	Poco	3	9,1	9,1	30,3
	Medianamente	5	15,2	15,2	45,5
	Suficiente	12	36,4	36,4	81,8
	Demasiado	6	18,2	18,2	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

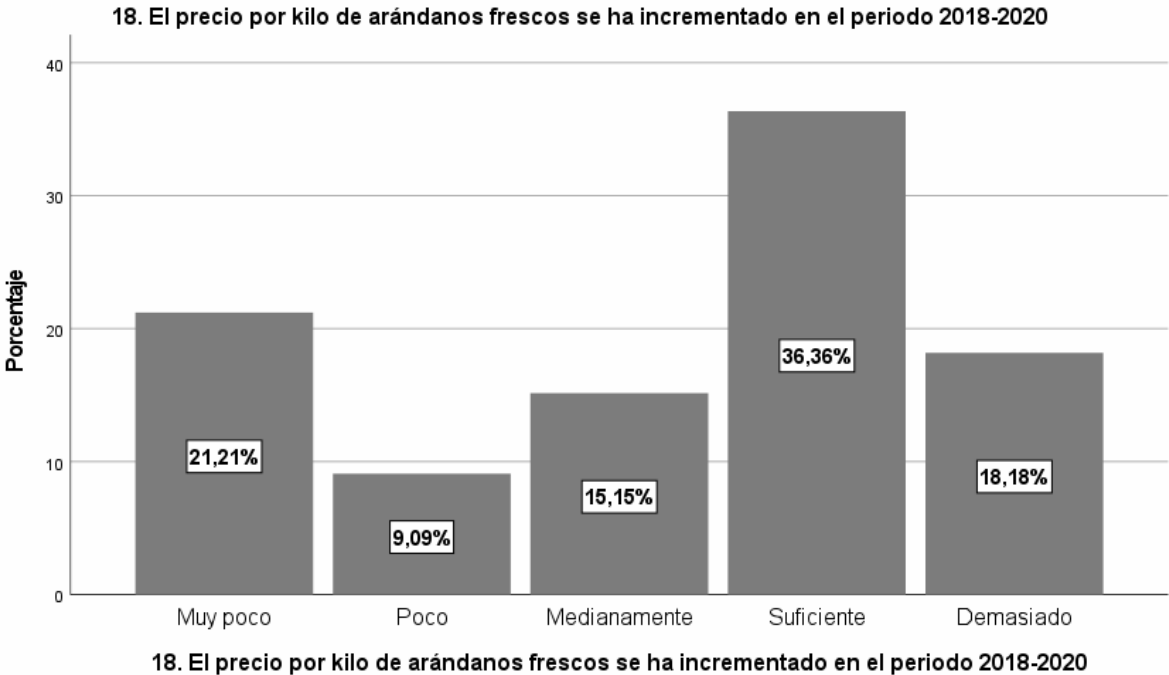


Figura N°61: Percepción del aumento del precio por kilo de los arándanos frescos en el periodo 2018-2020. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 61, se puede denotar que el 36.4% de los encuestados consideran que el precio por kilo de los arándanos frescos se ha incrementado lo “Suficiente” en el periodo 2018-2020. Asimismo, en el segundo grupo de encuestados el 21.2% indica que el precio por kilo de arándanos se ha incrementado “Muy poco” en el periodo indicado. Por otro lado, el 15.2% de encuestados señala que el aumento del precio por kilo de arándanos frescos ha sido “Medianamente”. Por último, el 9% y 18.2% de encuestados perciben que el precio por kilo de arándanos frescos ha aumentado “Poco” y “Demasiado”, respectivamente.

Pregunta 19: Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados

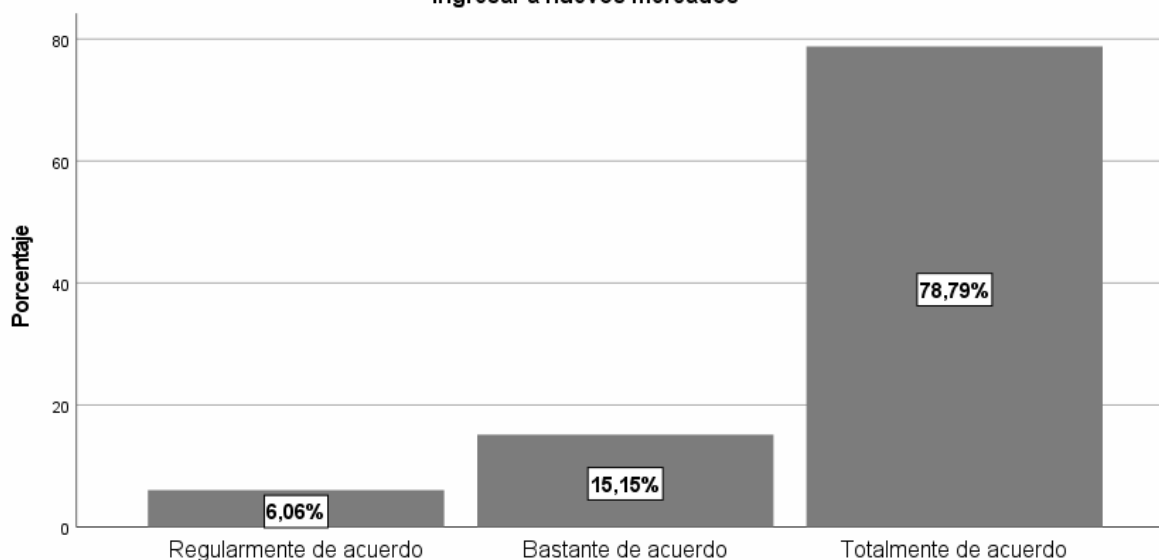
Tabla 41. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados.

19. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	2	6,1	6,1	6,1
	Bastante de acuerdo	5	15,2	15,2	21,2
	Totalmente de acuerdo	26	78,8	78,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

19. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados



19. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados

Figura N°62: Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 62, se puede denotar que el 78.8% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” con que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido que su empresa ingrese a nuevos mercados. En segundo lugar, el 15.2% de encuestados señalan que

están “Bastante de acuerdo” que para ingresar a nuevos mercados debieron emplear acciones diferenciadoras. Por último, en el tercer grupo el 6.1% de encuestados mencionan que están “Regularmente de acuerdo” con que para que su empresa se haya posicionado o ingresado a nuevos mercados, tuvieron que emplear estrategias diferenciadoras.

Pregunta 20: La capacidad de producción de mi empresa me ha permitido cubrir el volumen solicitado por los clientes extranjeros

Tabla 42. Percepción de la capacidad de producción sobre el volumen exportado de las empresas.

20. La capacidad de producción de mi empresa me ha permitido cubrir el volumen solicitado por los clientes extranjeros					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3,0	3,0	3,0
	Regularmente de acuerdo	2	6,1	6,1	9,1
	Bastante de acuerdo	8	24,2	24,2	33,3
	Totalmente de acuerdo	22	66,7	66,7	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

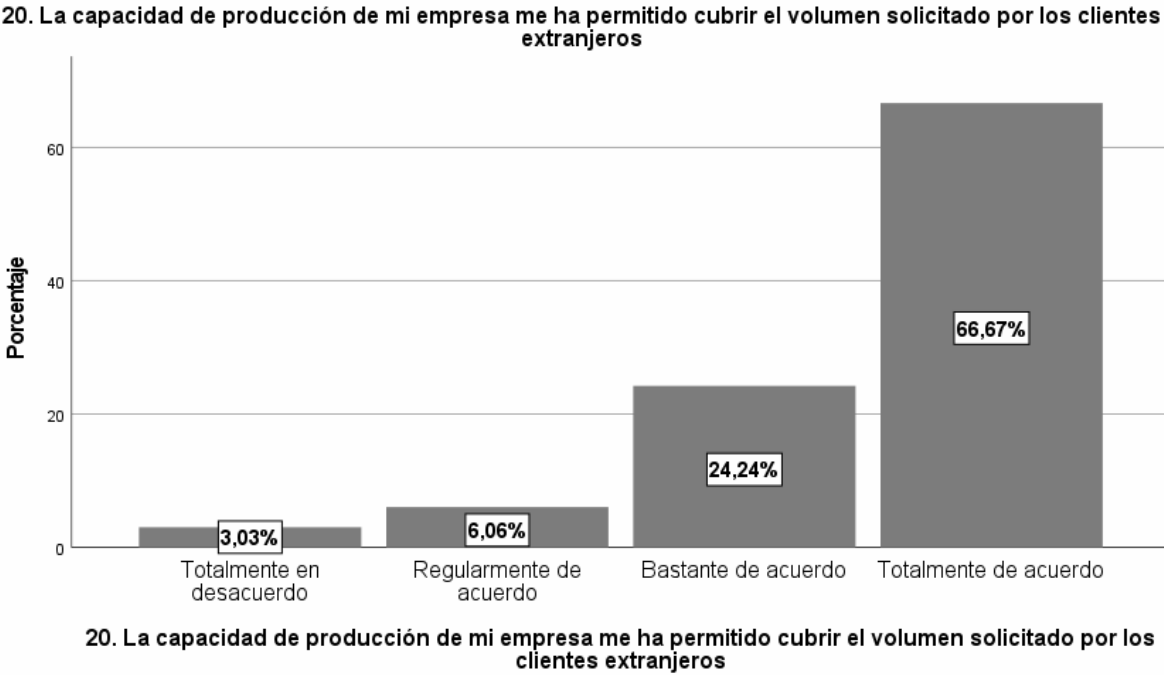


Figura N°63: Percepción de la capacidad de producción sobre el volumen exportado de las empresas. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 63, se puede denotar que solo el 66.7% de los encuestados están “Totalmente de acuerdo” que la producción de su empresa le ha permitido cubrir el volumen solicitado por sus clientes extranjeros. Asimismo, en el segundo grupo el 24.2% están “Bastante de acuerdo” con que, para cubrir el volumen solicitado por los clientes, la capacidad de producción de su empresa fue relevante para llegar a ello. Por último, el 6.1% y 3% de encuestados señalaron que están “Regularmente de acuerdo” y “Totalmente en desacuerdo” respectivamente, con que la capacidad de producción de su empresa hizo posible cubrir el volumen demandado por sus clientes extranjeros.

Pregunta 21: La empresa busca obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción

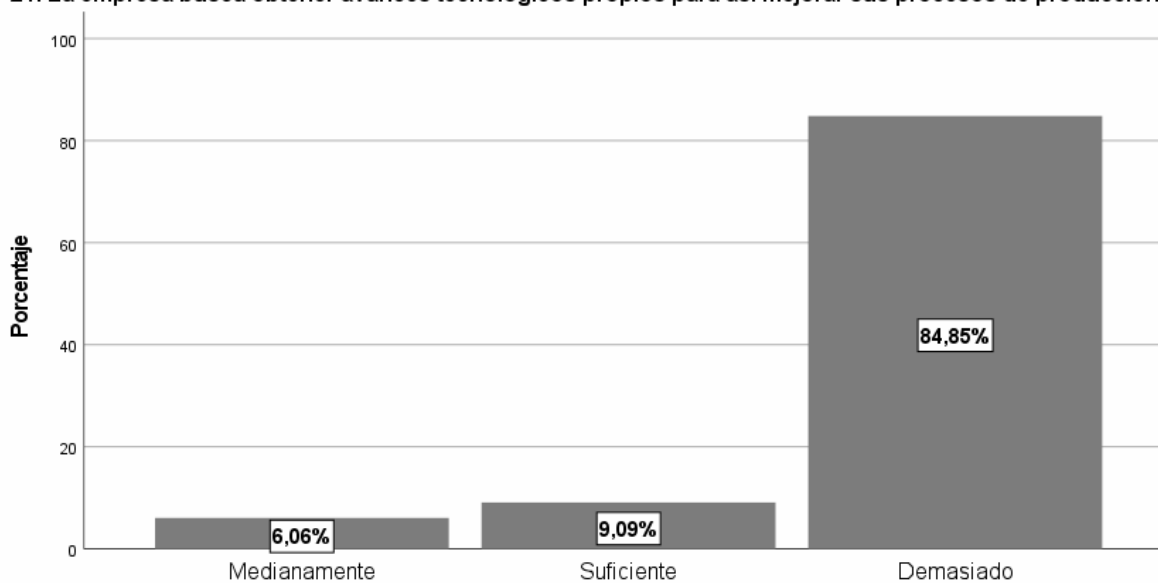
Tabla 43. Percepción de la búsqueda del empleo de avances tecnológicos por parte de la empresa.

21. La empresa busca obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	2	6,1	6,1	6,1
	Suficiente	3	9,1	9,1	15,2
	Demasiado	28	84,8	84,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

21. La empresa busca obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción



21. La empresa busca obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción

Figura N°64: Percepción de la búsqueda del empleo de avances tecnológicos por parte de la empresa. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 64, se puede denotar que el 84.8% de los encuestados afirman que en su empresa buscan “Demasiado” obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción. En segundo lugar, el 9.1% de los encuestados indican que su empresa busca tener lo “Suficiente” en cuanto avances tecnológicos en sus procesos de producción. Por último, el 6.1% de encuestados mencionaron que su empresa con el fin de mejorar sus procesos de producción, buscaron “Medianamente” obtener avances tecnológicos.

Pregunta 22: He invertido en la mejora de mis procesos con el fin de obtener un mejor desempeño de mis exportaciones

Tabla 44. Percepción de la inversión en mejora de procesos sobre el desempeño exportador.

22. He invertido en la mejora de mis procesos con el fin de obtener un mejor desempeño de mis exportaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medianamente	1	3,0	3,0	3,0
	Suficiente	7	21,2	21,2	24,2
	Demasiado	25	75,8	75,8	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Elaboración propia, obtenido del SPSS

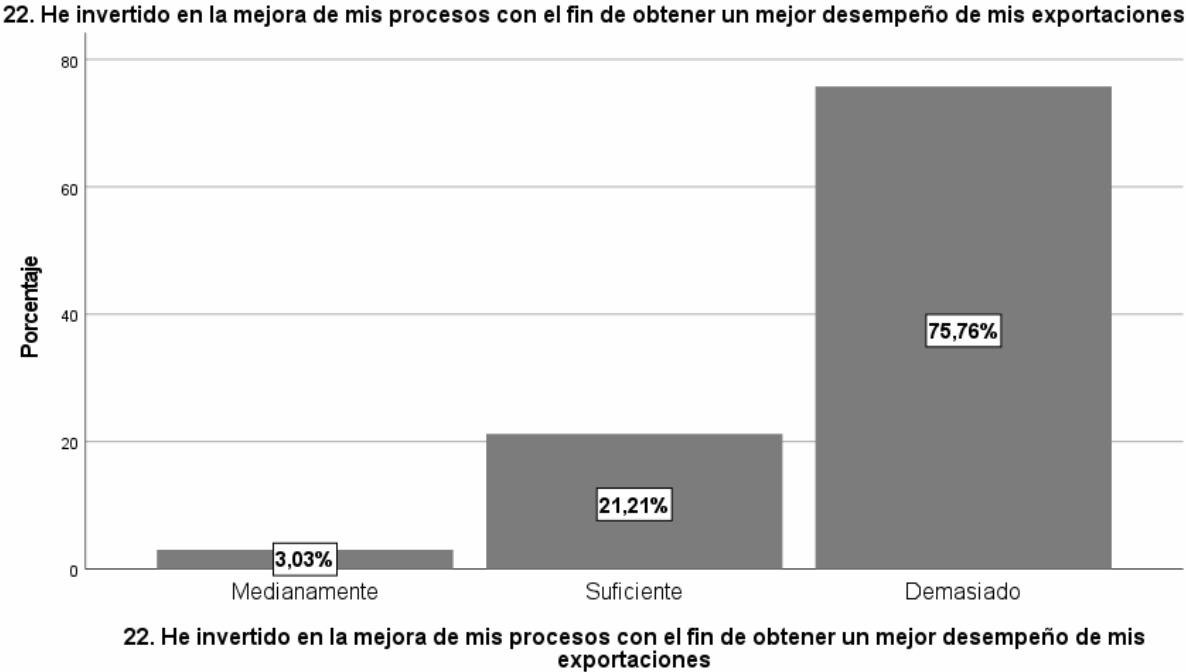


Figura N°65: Percepción de la inversión en mejora de procesos sobre el desempeño exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se aprecia en la figura N° 65, se puede denotar que el 75.8% de los encuestados señalan que su empresa ha invertido “Demasiado” en la mejora de procesos con el propósito de generar un mayor desempeño de sus exportaciones. Asimismo, el 21.2% de encuestados indicaron que su empresa buscó invertir lo “Suficiente” en cuanto a mejora de procesos con el fin de obtener un mejor desempeño. Ante el mismo análisis de haber invertido en mejora de procesos, el 3% de encuestados afirmaron que solo en su empresa realizaron una inversión “Medianamente” en el camino por mejorar su desempeño exportador.

CAPÍTULO V: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se mostrará los resultados analizados bajo la prueba estadística Rho Spearman mediante el Software SPSS, la cual permitió validar las hipótesis planteadas en el Capítulo II. De igual manera, para una mayor comprensión se presentarán gráficos de dispersión y tablas correlacionales para una mejor visualización de la relación entre las variables estudiadas.

Posteriormente, se realizará la discusión de los resultados obtenidos con las herramientas cuantitativa y cualitativa, Atlas TI y SPSS, respectivamente. Asimismo, el marco teórico formulado en el Capítulo I, en el cual se tomará en cuenta los antecedentes epistemológicos y teorías, será muy relevante para la discusión de los resultados según cada objetivo de la investigación.



Figura N° 66. Subcapítulos del capítulo V de Análisis y Discusión de Resultados.

Elaboración propia

5.1. Validación de Hipótesis

Para poder realizar la validación de las hipótesis planteadas se realizó la prueba estadística de Rho Spearman debido a que dicha prueba nos permite calcular el grado de asociación existente entre las variables cualitativas presentadas, además, con ello también será posible descubrir qué variable es dependiente y cual es independiente, por lo que, para la presente investigación se determinó si existe una relación entre la variable independiente estrategia de diferenciación y la variable dependiente desempeño exportador.

Según Mondragón (2014) para poder interpretar los resultados se debe observar el coeficiente de correlación de Spearman ya que este valor se encontrará entre el rango -1.0 y +1.0, sin embargo, si este valor se encuentra cerca de +1.0 significa que entre las variables existe una fuerte correlación, pero si el valor se encuentra cerca de -1.0 entonces entre las variables existe una correlación negativa, por otro lado, si el resultado es 0.0 significa que no existe correlación alguna entre las variables analizadas. Finalmente, el autor menciona que el análisis también puede ser a través de gráficos que nos permiten conocer la relación mediante la orientación de puntos obtenidos.

Tabla 45. Grado de relación según coeficiente de correlación.

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.91 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración propia, adaptado del Artículo “Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia” Mondragón, 2014

5.1.1. Validación de Hipótesis General

- Determinar cómo la **estrategia de diferenciación** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

Hipótesis General

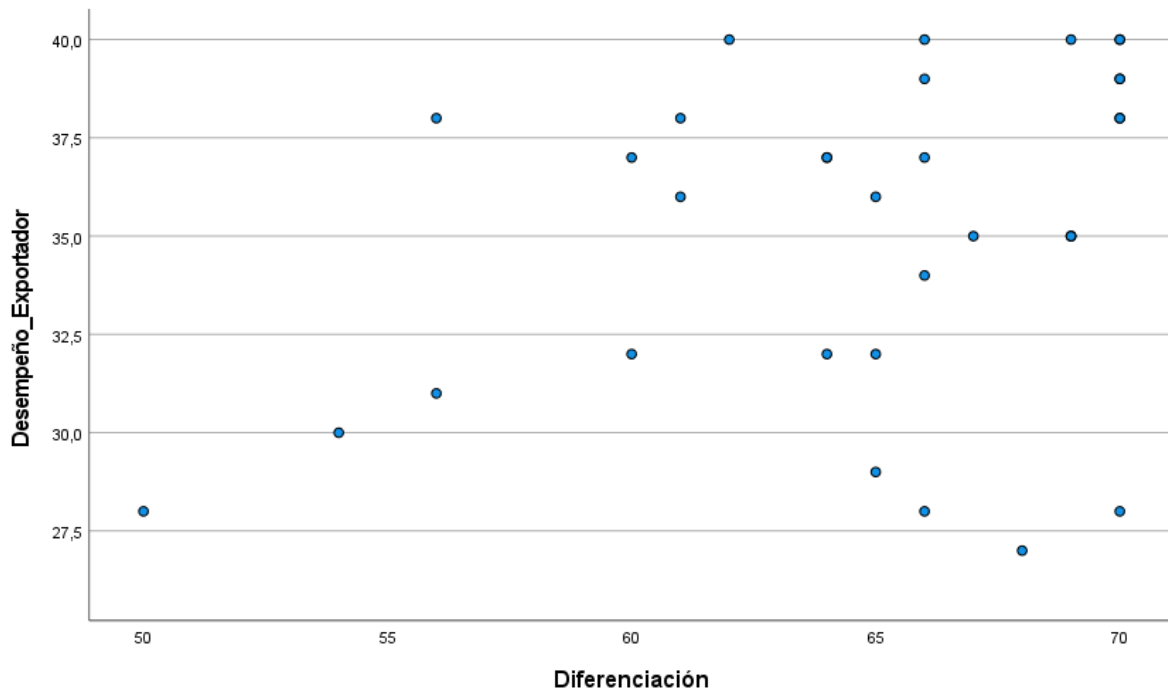
- H1: La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- H0: La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

Tabla 46. Resultado de la correlación entre las estrategias de diferenciación y el Desempeño Exportador

Correlaciones			Diferenciación	Desempeño_Exportador
Rho de Spearman	Diferenciación	Coeficiente de correlación	1,000	,325
		Sig. (bilateral)	.	,065
		N	33	33
	Desempeño_Exportador	Coeficiente de correlación	,325	1,000
		Sig. (bilateral)	,065	.
		N	33	33

Figura N°67: Diagrama de dispersión del modelo Estrategias de diferenciación y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:



En la tabla 46, se aprecia el resultado de la prueba estadística de Rho Spearman entre las variables dependiente (Desempeño Exportador) y la variable independiente (Estrategia de diferenciación). En base a los resultados se aprecia que el nivel de significancia es de 0.065 lo que indica que no existe correlación al ser valor mayor que 0.05, por lo que se puede deducir que bajo un nivel de confianza del 95%, se confirma la hipótesis nula (H0). Por lo tanto, la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020. De igual manera, dicho resultado se puede interpretar ilustrativamente, como se aprecia en el gráfico N°66.

Con respecto al análisis del diagrama de dispersión es importante entender a las variables debido a que si ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente entonces nos encontramos ante una correlación positiva y la línea de correlación conforma una inclinación hacia arriba, por otro lado, si estas variables no aumentan o disminuyen simultáneamente entonces estamos ante una correlación negativa y la línea de correlación conforma una

inclinación hacia abajo, sin embargo, si estos dos escenarios no ocurren ya sea porque mientras una variable aumenta, la otra a veces aumenta o a veces disminuye entonces nos encontramos con una correlación nula. Además, en la figura N°66 se puede apreciar que no existe una disminución o aumento simultáneo, por ello, se puede afirmar que para este caso existe una correlación nula.

Finalmente, cabe resaltar que, si bien en el análisis estadístico cuantitativo el resultado es de una correlación nula entre las variables “Estrategia de diferenciación” y “Desempeño Exportador”, dicho resultado será verificado con los puntos: 1.1. Antecedentes epistemológicos, 1.2. Bases teóricas y 4.1. Desarrollo cualitativo en el subcapítulo 5.2. Discusión de resultado.

5.1.2. Validación de Hipótesis Específica N°2

- Determinar si la **estrategia de diferenciación de producto** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

Hipótesis específica N°2:

- H1: La estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- H0: La estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

Tabla 47. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de producto y el Desempeño Exportador

			Correlaciones			
			Diferenciación_Producto	Diferenciación_ImagenDe_Marca	Diferenciación_AtenciónAl_Cliente	Desempeño_Exportador
Rho de Spearman	Diferenciación_Producto	Coeficiente de correlación	1,000	,520**	,409*	,256
		Sig. (bilateral)	.	,002	,018	,150
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_ImagenDe_Marca	Coeficiente de correlación	,520**	1,000	,509**	,245
		Sig. (bilateral)	,002	.	,002	,170
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_AtenciónAl_Cliente	Coeficiente de correlación	,409*	,509**	1,000	,278
		Sig. (bilateral)	,018	,002	.	,118
		N	33	33	33	33
	Desempeño_Exportador	Coeficiente de correlación	,256	,245	,278	1,000
		Sig. (bilateral)	,150	,170	,118	.
		N	33	33	33	33

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia, obtenido del SPSS

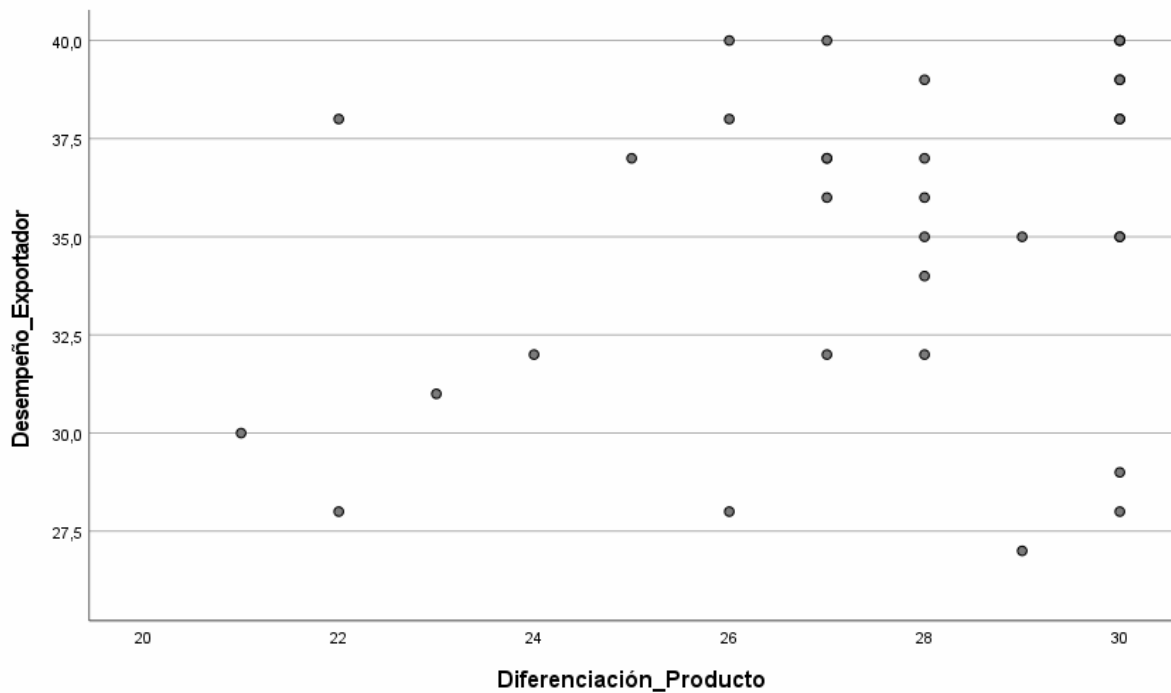


Figura N°68: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de producto y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla N°47, se evidencia el resultado de la prueba estadística de Rho Spearman entre las variables estrategia de diferenciación de producto y desempeño exportador. Se observa que se tiene un nivel de significancia bilateral de 0.150 el cual es mayor a 0.05; en ese sentido, se puede inferir que con un nivel de confianza del 95%, se confirma la hipótesis nula (H0). Por ello, la estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020. De igual manera, dicho resultado se puede interpretar ilustrativamente, como se aprecia en el gráfico N°67.

Con respecto al análisis del diagrama de dispersión es importante entender a las variables debido a que si ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente entonces nos encontramos ante una correlación positiva y la línea de correlación conforma una inclinación hacia arriba, por otro lado, si estas variables no aumentan o disminuyen simultáneamente

entonces estamos ante una correlación negativa y la línea de correlación conforma una inclinación hacia abajo, sin embargo, si estos dos escenarios no ocurren ya sea porque mientras una variable aumenta, la otra a veces aumenta o a veces disminuye entonces nos encontramos con una correlación nula. Finalmente, en la figura 67 se puede apreciar que no existe una disminución o aumento simultáneo, por ello, se puede afirmar que para este caso existe una correlación nula.

Finalmente, cabe resaltar que, si bien en el análisis estadístico cuantitativo el resultado es de una correlación nula entre las variables “Diferenciación de producto” y “Desempeño Exportador”, dicho resultado será verificado con los puntos: 1.1. Antecedentes epistemológicos, 1.2. Bases teóricas y 4.1. Desarrollo cualitativo en el subcapítulo 5.2. Discusión de resultado.

5.1.3. Validación de Hipótesis Específica N°3

- Determinar si la **estrategia de diferenciación de imagen de marca** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

Hipótesis específica N°3:

- La estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- La estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

Tabla 48. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de imagen de marca y el Desempeño Exportador

			Correlaciones			
			Diferenciación_Producto	Diferenciación_ImagenDeMarca	Diferenciación_AtenciónAlCliente	Desempeño_Exportador
Rho de Spearman	Diferenciación_Producto	Coefficiente de correlación	1,000	,520**	,409*	,256
		Sig. (bilateral)	.	,002	,018	,150
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_ImagenDeMarca	Coefficiente de correlación	,520**	1,000	,509**	,245
		Sig. (bilateral)	,002	.	,002	,170
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_AtenciónAlCliente	Coefficiente de correlación	,409*	,509**	1,000	,278
		Sig. (bilateral)	,018	,002	.	,118
		N	33	33	33	33
	Desempeño_Exportador	Coefficiente de correlación	,256	,245	,278	1,000
		Sig. (bilateral)	,150	,170	,118	.
		N	33	33	33	33

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia, obtenido del SPSS

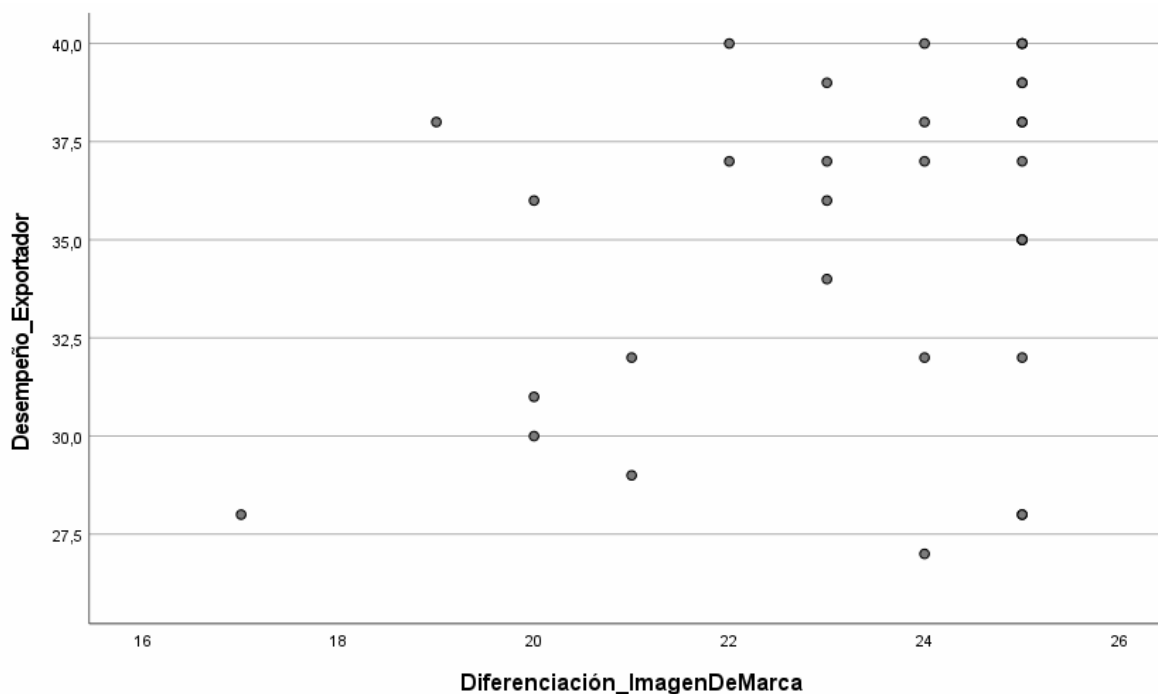


Figura N°69: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de imagen de marca y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla 48, se aprecia el resultado de la prueba estadística de Rho Spearman entre las variables desempeño exportador y estrategia de diferenciación de imagen de marca. En base a los resultados se aprecia que el nivel de significancia bilateral es de 0.170 lo que indica que no existe correlación al ser valor mayor que 0.05, por lo que se puede deducir que bajo un nivel de confianza del 95%, se confirma la hipótesis nula (H0). Por lo tanto, la estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020. De igual manera, dicho resultado se puede interpretar ilustrativamente, como se aprecia en el gráfico N°68

Con respecto al análisis del diagrama de dispersión es importante entender a las variables debido a que si ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente entonces nos encontramos ante una correlación positiva y la línea de correlación conforma una inclinación hacia arriba, por otro lado, si estas variables no aumentan o disminuyen simultáneamente entonces estamos ante una correlación negativa y la línea de correlación conforma una inclinación hacia abajo, sin embargo, si estos dos escenarios no ocurren ya sea porque mientras una variable aumenta, la otra a veces aumenta o a veces disminuye entonces nos encontramos con una correlación nula. Finalmente, en la figura 68 se puede apreciar que no existe una disminución o aumento simultáneo, por ello, se puede afirmar que para este caso existe una correlación nula.

Finalmente, cabe resaltar que, si bien en el análisis estadístico cuantitativo el resultado es de una correlación nula entre las variables “Diferenciación de imagen de marca” y “Desempeño Exportador”, dicho resultado será verificado con los puntos: 1.1. Antecedentes epistemológicos, 1.2. Bases teóricas y 4.1. Desarrollo cualitativo en el subcapítulo 5.2. Discusión de resultado.

5.1.4. Validación de Hipótesis Específica N°4

- Determinar si la **estrategia de diferenciación de servicio al cliente** empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.

Hipótesis específica N°4:

- La estrategia de Diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.
- La estrategia de Diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.

Tabla 49. Resultado de la correlación entre la estrategia de diferenciación de servicio al cliente y el Desempeño Exportador

			Correlaciones			
			Diferenciación_Producto	Diferenciación_ImagenDeMarca	Diferenciación_AtenciónAlCliente	Desempeño_Exportador
Rho de Spearman	Diferenciación_Producto	Coefficiente de correlación	1,000	,520**	,409*	,256
		Sig. (bilateral)	.	,002	,018	,150
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_ImagenDeMarca	Coefficiente de correlación	,520**	1,000	,509**	,245
		Sig. (bilateral)	,002	.	,002	,170
		N	33	33	33	33
	Diferenciación_AtenciónAlCliente	Coefficiente de correlación	,409*	,509**	1,000	,278
		Sig. (bilateral)	,018	,002	.	,118
		N	33	33	33	33
	Desempeño_Exportador	Coefficiente de correlación	,256	,245	,278	1,000
		Sig. (bilateral)	,150	,170	,118	.
		N	33	33	33	33

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Elaboración propia, obtenido del SPSS

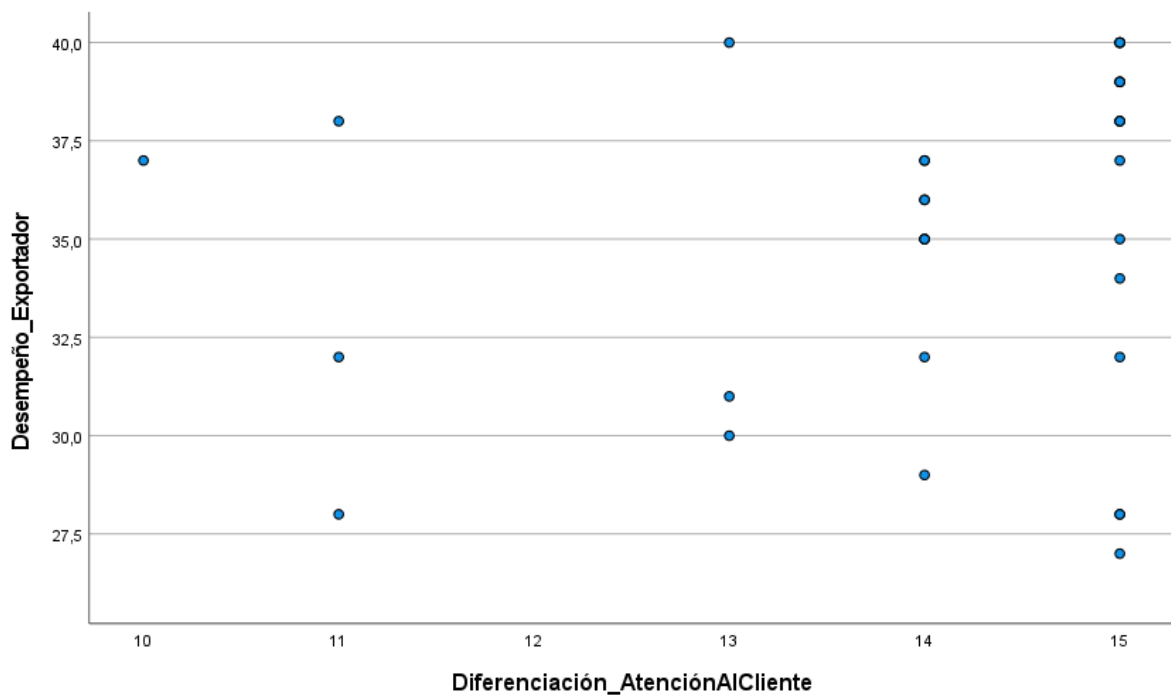


Figura N°70: Diagrama de dispersión del modelo Diferenciación de servicio al cliente y Desempeño Exportador. Elaboración propia, obtenido del SPSS.

Análisis:

En la tabla N°49, se evidencia el resultado de la prueba estadística de Rho Spearman entre las variables estrategia de diferenciación de servicio al cliente y desempeño exportador. Se observa que se tiene un nivel de significancia bilateral de 0.118 el cual es mayor a 0.05; en ese sentido, se puede inferir que con un nivel de confianza del 95%, se confirma la hipótesis nula (H0). Por ello, la estrategia de diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020. De igual manera, dicho resultado se puede interpretar ilustrativamente, como se aprecia en el gráfico N°69.

Con respecto al análisis del diagrama de dispersión es importante entender a las variables debido a que si ambas variables aumentan o disminuyen simultáneamente entonces nos encontramos ante una correlación positiva y la línea de correlación conforma una inclinación hacia arriba, por otro lado, si estas variables no aumentan o disminuyen simultáneamente entonces estamos ante una correlación negativa y la línea de correlación conforma una inclinación hacia abajo, sin embargo, si estos dos escenarios no ocurren ya sea porque mientras una variable aumenta, la otra a veces aumenta o a veces disminuye entonces nos encontramos con una correlación nula. Finalmente, en la figura N°69 se puede apreciar que no existe una disminución o aumento simultáneo, por ello, se puede afirmar que para este caso existe una correlación nula.

Finalmente, cabe resaltar que, si bien en el análisis estadístico cuantitativo el resultado es de una correlación nula entre las variables “Diferenciación de servicio al cliente” y “Desempeño Exportador”, dicho resultado será verificado con los puntos: 1.1. Antecedentes epistemológicos, 1.2. Bases teóricas y 4.1. Desarrollo cualitativo en el subcapítulo 5.2. Discusión de resultado.

5.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para el desarrollo de la discusión, se toma en cuenta los antecedentes epistemológicos detallados en el punto 1.1. Así mismo, el análisis cualitativo de las entrevistas con los actores clave detallados en el punto 4.1.2. Finalmente, se considera también el análisis cuantitativo desarrollado en el punto 4.2.

5.2.1. Discusión de la Hipótesis General

Como se vio en el punto 5.1.1. Validación de Hipótesis General, nuestra hipótesis fue rechazada al tener un nivel de significancia de 0.065. En este sentido, en base a los antecedentes y teorías desarrolladas en los puntos 1.1 y 1.2, respectivamente, y de manera adicional a las entrevistas de la parte cualitativa desarrolladas en el punto 4.1.3, procederemos a discutir el resultado obtenido de la presente investigación.

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Ayob y Senik (2015), en el *paper* titulado *“The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy”* identificaron que la estrategia de diferenciación se asocia positivamente con las exportaciones a los países en desarrollo, puesto que los clientes perciben una mayor exclusividad al comprar un producto extranjero. Asimismo, de acuerdo con Permana, Haryono y Untoro (2018), en el *paper* titulado *“Green products strategy impact of Generic Porter Strategy on Company’s Performance”* los autores llegaron a la conclusión que la estrategia de diferenciación está relacionada, significativa y positivamente con el desempeño de la empresa., ya que dicha estrategia busca ofrecer a los clientes algo que valoren, que los competidores no tengan, pero que la mayoría de las empresas quieran. En adición, Aragón y Monreal (2008) en su *paper* titulado: *“La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española”* indicaron que las empresas que emplean estrategias de diferenciación tienen una mayor orientación exportadora en relación a las que siguen otros tipos de estrategia competitiva. como la de liderazgo en costes y enfoque. Además, mencionaron que una empresa al contar con alianzas o cooperaciones, podría reforzar su debilidad en cuanto a innovación y tecnología, puesto que al contar con dichas asociaciones se podría generar un mayor conocimiento tecnológico y comerciales. Finalmente, Márquez, Guedez y Ferreira (2018), en el *paper* titulado *“Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las PYMES: Hallazgo*

en PYMES exportadoras exitosas costarricenses”, mencionaron que la estrategia de diferenciación es la que tiene un mayor vínculo con el éxito de las exportaciones de las empresas.

Asimismo, respecto a las bases teóricas, la teoría de ventaja competitiva según Porter (1990) señala que una empresa debe exportar aquello en lo que sea más productivo, y, por lo contrario, importar aquello en lo que sea menos productivo. De esta manera se enfoca todos los recursos humanos y materiales en los usos más productivos. Para ello, se debe resaltar la gran labor de las empresas peruanas que lograron impulsar a las exportaciones peruanas de arándanos frescos convirtiendo al país en principal mercado exportador de dicho producto gracias a su productividad. Sin embargo, Porter (1982), señala que la estrategia genérica de diferenciación permite diferenciar el producto o servicio ofrecido por una empresa, logrando algo que es percibido como único en la industria. Esto con respecto a las acciones diferenciadoras empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos, no se cumpliría, debido a que dichas acciones han pasado a convertirse en requisitos para la negociación del producto en análisis.

En segundo lugar, se presentan las principales citas de los expertos que se entrevistaron para el desarrollo cualitativo, los cuales mencionaron que algunas empresas suelen tomar en cuenta algunas acciones como factores diferenciadores, sin embargo, estos forman parte de requisitos ya establecidos por los importadores de arándanos frescos. Por lo tanto, de no contar con dichos requisitos las empresas no podrían negociar la exportación de su producto, teniendo en cuenta la gran rentabilidad que genera dicho negocio al contar con una gran demanda en el mercado internacional, lo que principalmente convierte en requisito algunas acciones consideradas diferenciadoras.

“No se debería tomar como una estrategia de diferenciación porque en sí ya debe ser aplicado por las empresas agroexportadoras, parte de los pilares de la empresa como su cultura”. (María, 2021)

“Nuestro sector es distinto porque estamos sometidos a niveles de calidad de los mercados desarrollados” (Amaro, 2021)

“Rescato que, si bien no tenemos volumen, nosotros buscamos destacar en cuanto a calidad”. (Carmen, 2021).

“Hay empresas que tienen mayor poder que de su gran cantidad de cultivo, destinan un alto porcentaje al cultivo de arándanos orgánicos”. (Arias, 2021).

“Como compañía mi opción de incrementar mi valor exportado es sembrar más años y todavía es un negocio rentable y el negocio de arándanos ha sido fantástico en el Perú porque es muy rentable, por lo que el arándano es la fruta más rentable del portafolio agroexportador peruano”. (Arias, 2021).

En tercer lugar, con respecto al desarrollo cuantitativo, mediante la prueba de correlación Rho Spearman se pudo analizar la encuesta realizada a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad. La Tabla N°46 y la figura N°66 ilustrados en el capítulo V señalan un nivel de significancia de 0.065, por lo cual se confirma la hipótesis nula, la cual indica que no existe correlación entre las variables “Estrategia de diferenciación” y “Desempeño Exportador”.

Finalmente, se llega a la conclusión en base a todo lo anteriormente mencionado que la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2018-2020.

5.2.2. Discusión de la Hipótesis Específica N° 1

Para la discusión de la hipótesis específica cualitativa, se resaltarán los comentarios más relevantes del análisis realizado mediante el Atlas Ti. Para comenzar, la percepción de los actores claves es que en los últimos años las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad han tomado la oportunidad que brinda la Región La Libertad para tener disponible una gran cantidad de cultivos de arándanos. Sin embargo, solo se destacan las empresas medianas y grandes, debido a la gran inversión que se requiere para el cultivo de dicho producto. Pese a ello, los actores clave como las entidades gubernamentales y gremios han brindado su apoyo a empresarios mediante programas como Agroideas, Ruta exportadora, PAI y entre otros. Asimismo, para alcanzar una diferenciación por parte de las empresas exportadoras de arándanos de la Libertad se encuentran algunas limitaciones. Carolina Rodríguez, Directora de estudios económicos e información agraria en MINAGRI, comenta

que el país no cuenta con plantas procesadoras lo que hace que solo se oferte el producto en fresco en sí, sin mucho valor agregado. De igual manera, según Alex Morales, Coordinador Internacional de Comercio Internacional, una gran limitación es que la investigación y desarrollo no es tan elaborada en el Perú, por lo que se considera una desventaja que se debe fortalecer para poder tener una diferenciación. A continuación, se presentan algunas citas de los expertos entrevistados donde se resalta lo mencionado en el presente párrafo:

“El bajo volumen, baja participación en ferias, ruedas de negocio, etc, limitan a las empresas más que todo micro y pequeñas a poder diferenciarse y hacer negocios en cuanto a la producción y exportación de arándanos”

“Micro y pequeñas tienen poca oportunidad de vender afuera, porque primero no tienen los contactos ni la forma de llegar, ¿Qué suelen hacer?, pues primero vender a otros exportadores, es decir, vender afuera”

“El grueso de las exportaciones que lo desarrollan son las grandes empresas. Entonces, este rubro como tiene un costo de producción alto, los que han desarrollado el sector son las grandes empresas modernas. Nosotros apoyamos a las pequeñas empresas para que se asocien en el cultivo de arándanos especialmente en la sierra”

“Lo que limita a las empresas agroexportadoras es que a veces por no cumplir con la demanda externa, las empresas suelen tercerizar los proveedores de sus productos. Esto hace que se pierda la calidad de éste, de tal manera que no se tiene el control de éste y no sabrías si estás enviando la calidad solicitada. Otra limitación, pienso que las empresas se limitan en cuanto a la forma de comunicarse o mostrarse en sus redes sociales, es decir, no ser estrictos en cuanto a su información y esto ocasiona que posibles clientes no puedan conocer un poco más sobre la empresa”

” La falta de capital, exigencias en cuanto a documentación por parte de los productores les limita a exportar a los pequeños agricultores”

“El país no cuenta con plantas procesadoras lo que hace que solo se oferte el producto en fresco en sí, sin mucho valor agregado”. (Carolina, 2021)

“Tenemos una gran limitación que es la investigación y desarrollo que funciona muy bien entre el sector productivo, el estado y la academia, donde se hace el desarrollo de nuevos cultivos, variedades, nuevos sabores, características, sino también resistente a plagas. Esto no hay en el Perú, por lo que se considera una desventaja que debemos fortalecer para poder tener una diferenciación”. (Alex, 2021).

Por otro lado, cabe resaltar que los antecedentes anteriormente mencionados tienen relación con la teoría del modelo Uppsala, puesto que según Johanson y Wiedersheim (1975), el primer paso en la internacionalización de una empresa es buscar desarrollarse en el mercado interno, mientras se va expandiendo en el exterior. Durante dicho proceso, dichas empresas asumen

obstáculos como la falta de conocimiento y recursos, por lo tanto, su proceso de internacionalización es gradual en base al conocimiento que se va adquiriendo y en la inversión de mayores recursos según su intervención en el mercado objetivo. Esto se evidencia en el sector agroexportador de arándanos frescos de la Región La Libertad, puesto que como se mencionó anteriormente, las micro y pequeñas empresas tienen una participación mínima en este sector debido a la alta inversión que se requiere para el cultivo de los arándanos. Asimismo, se puede deducir que dichas empresas se encuentran en la primera etapa del proceso de internacionalización, debido a su falta de recursos y experiencia su nivel de exportación es bajo y esporádico. En relación a ello, según Leyva, Parra y Trujillo (2011, como se citó en Castro, 2009), indica que en esta primera fase de internacionalización las exportaciones directas no son de forma habitual.

En conclusión, se podría decir que la hipótesis planteada con respecto a la percepción de actores claves sobre el crecimiento de la estrategia diferenciadoras empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no se cumple, puesto que si bien la percepción de los actores claves es de que dichas empresas poseen un buen desempeño exportador de arándanos frescos, estos se encuentran con algunas limitantes como por ejemplo, que solo las empresas medianas y grandes puedan competir y buscar diferenciarse en el mercado externo, además, que en cuanto a investigación y desarrollo se está comenzando a aplicar por parte de las empresas o no ha generado lo suficiente para diferenciarse de los competidores, sino que por lo contrario las empresas realizan acciones diferenciadoras que no son de alto grado de diferenciación para ser considerado único entre sus competidores.

5.2.2. Discusión de la Hipótesis Específica N° 2

Como se vio en el punto 5.1.2. Validación de Hipótesis Específica N°2, nuestra hipótesis fue rechazada al tener un nivel de significancia de 0.15. En este sentido, en base a los antecedentes y teorías desarrolladas en los puntos 1.1 y 1.2, respectivamente, y de manera adicional a las entrevistas de la parte cualitativa desarrolladas en el punto 4.1.3, procederemos a discutir el resultado obtenido de la presente investigación.

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Ayob y Senik (2015), en el *paper* titulado *“The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy”* concluyeron que la estrategia de productos verdes, es decir la oferta

de productos ecológicos, fortalece las relaciones positivas. de estrategia de diferenciación en el desempeño de la compañía. Asimismo, se debe mencionar la “calidad” como categoría de la estrategia de diferenciación, puesto que, de acuerdo con Márquez, Guedez y Ferreira (2018), en el *paper* titulado **“Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las PYMES: Hallazgo en PYMES exportadoras exitosas costarricenses”** la diferenciación o calidad es la estrategia genérica vinculada en mayor medida por los empresarios entrevistados en dicha investigación, con el éxito exportador de sus empresas. En adición, Bıçakcıođlu, Theoharakis y Tanyeri (2019), en el *paper* titulado **“Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy”** cuando adoptan una estrategia de negocios verde y reducen su huella ambiental se benefician de niveles más altos de desempeño financiero de exportación. De igual manera, según Leodinaó, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou y Katsikeas (2015), en el *paper* titulado **“Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance”** concluyeron que la diferenciación de producto tiene un efecto positivo en el mercado de exportación, sobre todo si es una diferenciación ecológica debido a que ayuda a que la empresa cree un posicionamiento distintivo en el mercado internacional , por lo que mejora los niveles de desempeño de las empresas. Por último, según Moncada, Ramírez y González (2020), en el *paper* titulado **“Estrategias competitivas de las empresas ecuatorianas exportadoras de camarón. Casos de éxito”**, indican que, las estrategias competitivas que se dan mediante la diferenciación se emplean por las empresas a través de las certificaciones de calidad, buenas prácticas de manufactura, sustentabilidad y responsabilidad social. Este tipo de estrategias, permite que un producto cumpla con las normativas y estándares de calidad que exigen los mercados internacionales, y a su vez genera confianza a los consumidores, asimismo, estas añaden valor a las empresas y favorece la entrada y permanencia en los mercados internacionales.

Asimismo, respecto a las bases teóricas, en la teoría de recursos y capacidades, para que se pueda dar una ventaja competitiva basada en recursos y capacidades se debe cumplir dos condiciones. Primero, Hamel y Prahalad (1995), señalan que el recurso o capacidad debe ser limitada, puesto que si estuviese disponible en la industria se volvería en requisito para competir, más no sería una fuente de ventaja. Esto se ve reflejado en lo comentado por parte de los expertos, ya que la mayoría de acciones diferenciadoras empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos se consideran más requisitos para el ingreso a un mercado

internacional. En segundo lugar, el recurso o capacidad debe ser sobresaliente, es decir, que se corresponda con al menos un factor de éxito del sector para poder ayudar a la empresa a crear valor para el cliente y defenderse ante la competencia, en este caso las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad sí buscan destacar pese a no contar con una alta producción. Por ello, emplean acciones que, si bien no les permite diferenciarse de sus competidores, les brinda competitividad en el mercado y crecimiento propio a nivel empresarial.

En segundo lugar, se presentan las principales citas de los expertos que se entrevistaron para el desarrollo cualitativo. Dichos especialistas indicaron que para el sector agroindustrial el empleo de certificaciones y altos estándares de calidad es un factor que se ve a diario en dicho negocio. Si bien las empresas pueden buscar diferenciarse en cuanto a tener una mayor cantidad de certificaciones que el resto, dichas certificaciones al final se convertirán en requisito para negociar con el mercado internacional. Asimismo, esto sucede con los estándares de calidad, los cuales, si bien las empresas exportadoras buscan tener los más altos posibles para diferenciarse, el mercado internacional te demandará adaptar el producto bajo sus propios estándares de calidad.

“Es un requisito tener las certificaciones de calidad, sociales y orgánicas de acuerdo al cliente importador, estos son requisitos que no se negocian y cada cliente de acuerdo a los mercados que atiende les exigen un tipo de certificación” (Pacheco, 2021)

“... Hoy en día no conozco una empresa que pueda exportar un producto fresco sin una certificación, por lo menos debe tener la básica como la Global Gap y la de buenas prácticas de producción y procesamiento o el Grasp que tiene que ver con temas laborales y sociales.” (Amaro, 2021)

“Estamos tratando de estar acorde a la demanda y que es lo que el cliente necesita, entre ellos lógicamente lo primero que vas a necesitar es tener una fruta de muy buena calidad en cuanto a la sanidad” (Rojas, 2021)

“Nuestro sector es distinto porque estamos sometidos a niveles de calidad de los mercados desarrollados” (Amaro, 2021)

No obstante, cabe resaltar que en cuanto a la categoría “productos ecoamigables”, los expertos mencionaron que la oferta de arándanos orgánicos se puede tomar como diferenciador de los arándanos convencionales, puesto que en los últimos años dicho nicho ha ido en aumento y la oferta del orgánico permite a las empresas ofrecer un precio mayor al arándano clásico.

Asimismo, los entrevistados mencionaron que la alternativa de que las empresas amplíen su oferta de arándanos en cuanto a variedad, les beneficia, puesto que así pueden entrar a nuevos nichos de mercado y atender una nueva demanda.

“Ahora para que los empresarios ganen dinero deben buscar ofrecer variedad, como el orgánico quizá porque este mercado está creciendo como también el comer más saludable” (Garay, 2021)

“En Europa y sobre todo los países nórdicos valoran mucho todo lo que es orgánico ya que la diferencia es que el orgánico tiene mayores restricciones.” (Azabache, 2021)

“Con los arándanos orgánicos hemos partido con la convicción de que es el cultivo que nos diferencia del arándano convencional. Como te mencioné anteriormente, tenemos un mercado mucho más exquisito dirigido a personas que pueden pagar un mayor precio.” (Rojas, 2021)

“Agrícola Cierra Prieto logró exportar arándano orgánico entonces esa es la diferenciación que nosotros tenemos frente a resto de empresas y el resto de empresas ahora está tratando también con los arándanos orgánicos, pero todavía con sus limitaciones porque definitivamente aun no conocen esa parte de manejo.” (Rojas, 2021)

“El desarrollo de variedades va a permitir diversificar, ya que finalmente permite ingresar a mercados como el asiático.” (Arias, 2021)

“Yo siempre recalco la importancia del volumen y variedad para generar una competitividad y diferenciación del producto. El desarrollo de variedades nos va a generar competitividad y diferenciación en el mercado, porque si hablamos del producto en general es genérico, pero si entramos de las particularidades de cada producto y lo que te pide el mercado porque a cada país le gusta distintas características del producto como el sabor.” (Arias, 2021)

Sin embargo, dicha acción diferenciadora mencionada por los expertos posee la limitación de que el cultivo orgánico requiere una alta inversión y no todas las empresas invierten en ello. Por lo tanto, se podría considerar que la diferenciación de producto mediante productos eco amigables aún no está consolidada y es más que todo un nicho de mercado. Asimismo, las variedades como se mencionó anteriormente, si bien es algo que se ha venido trabajando en las empresas en los últimos años, aún se sigue en la búsqueda de las nuevas alternativas de arándanos

“Hay empresas que producen arándano orgánico, pero aún es un mercado nicho. Por otro lado, cuesta mucho más hacer orgánico. Evidentemente, así como van las cosas es probable que mucha de la producción se convierta en orgánica por la exigencia del mercado.” (Gabriel, 2021).

“Hasta donde yo veo, no aprecio muchos productos de arándanos orgánicos.” (Mónica, 2021).

En tercer lugar, con respecto al desarrollo cuantitativo, mediante la prueba de correlación Rho Spearman se pudo analizar la encuesta realizada a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad. La Tabla N°47 y la figura N°67 ilustrados en el capítulo V señalan un nivel de significancia de 0.150, por lo cual se confirma la hipótesis nula, la cual indica que no existe correlación entre las variables “Estrategia de diferenciación de producto” y “Desempeño Exportador”.

Finalmente, se llega a la conclusión en base a todo lo anteriormente mencionado que la estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2018-2020.

5.2.3. Discusión de la Hipótesis Específica N° 3

Como se vio en el punto 5.1.3. Validación de Hipótesis Específica N°3, nuestra hipótesis fue rechazada al tener un nivel de significancia de 0.17. En este sentido, en base a los antecedentes y teorías desarrolladas en los puntos 1.1 y 1.2, respectivamente, y de manera adicional a las entrevistas de la parte cualitativa desarrolladas en el punto 4.1.3, procederemos a discutir el resultado obtenido de la presente investigación.

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Mora, Lituma y Gonzáles (2020), en el *paper* titulado “*Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras*” indican que la conciencia social y ambiental sobre los efectos de las actividades económicas en los últimos años ha ido en aumento, asimismo ha crecido la regulación del mismo para el acceso a mercados. Ante ello, las empresas se han visto presionadas por cumplir dichos requisitos, por lo que el empleo de prácticas sociales y responsables justificadas por certificaciones son empleadas por empresas para seguir

compitiendo en el mercado y buscar diferenciarse. Asimismo, según Haluk y Özgül (2010), en el *paper* titulado “*The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies*”, concluyeron que la imagen de marca es el factor más relevante que conduce a una ventaja competitiva en los mercados internacionales, puesto que dicho factor ofrece la oportunidad para perseguir múltiples segmentos de mercado al establecer la visibilidad y la posición de una empresa en la mente de los consumidores internacionales.

Asimismo, respecto a la base teórica de recursos y capacidades vinculadas a la obtención de ventajas competitivas, según Peteraf (1993), para que se dé una situación de ventaja competitiva se necesita que las empresas sean distintivas en términos de sus recursos. Asimismo, de acuerdo con Hofel y Shendel (1978) y Grant (1996), los recursos se dividen en 2, recursos tangibles, como por ejemplo los referidos financiera y físicamente, y los intangibles basados en valor de una marca, recursos humanos, patentes, reputación, entre otros. En este sentido, las empresas agroexportadoras de la Región La Libertad si bien buscan diferenciarse con sus recursos intangibles como la imagen de marca de la empresa, no logran el propósito de alcanzar una ventaja competitiva distintiva al resto de competidores debido a que las acciones que realiza para diferenciar su imagen también es realizada por la competencia y se considera un requisito en el sector en el que se desarrolla.

En segundo lugar, se presentan las principales citas de los expertos que se entrevistaron para el desarrollo cualitativo. Dichos especialistas señalaron que las empresas exportadoras de arándanos frescos vienen realizando prácticas sociales y ambientalmente responsables al igual que otras empresas de distinto producto, puesto que el mercado externo demanda que proveedores realicen dichas prácticas validadas por certificaciones que le dan más fiabilidad a la reputación de la compañía.

“Actualmente la reputación es un tema importante para las empresas. Nosotros como empresas no podemos cometer errores desde el punto de vista social, ambiental y buenas prácticas porque mi valor reputacional puede ser dañado que ocasiona que por ejemplo supermercados te dejen de comprar y automáticamente otros te dejan de comprar también debido al daño de la reputación de la empresa como también ocasiona que los principales clientes les cierren las puertas”. (Jorge, 2021)

“Actualmente están exigiendo que todo tenga un manejo limpio y ello si impacta por lo que se está tomando fuerza en algunos productos como el café donde tienen que manejar el tema de sostenibilidad y si ven algún mal manejo ambiental entonces afecta gravemente a su reputación”. (Alex, 2021).

“Cada empresa que busca estar a la vanguardia, buscar tener preparada para nuevos retos, por lo que procura tener una buena imagen empresarial”

“El tema de las certificaciones es en realidad algo básico que te piden los importadores. Que genere algún tipo de impacto, te diría que el orgánico, ya que este siempre va a pagar más en el mercado internacional”. (Monica, 2021).

“No se debería tomar como una estrategia de diferenciación porque en sí ya debe ser aplicado por las empresas agroexportadoras, parte de los pilares de la empresa como su cultura”. (Maria, 2021)

“La mayoría por no decir todas se solicitan de manera obligatoria ..”. (Fernando, 2021).

Asimismo, con respecto a la reputación de la empresa y fidelización de clientes, los expertos indican que las empresas exportadoras de arándanos frescos si realizan un constante seguimiento a sus acciones enfocadas a la atención al cliente extranjero, ya sea en base a una buena comunicación o buscando una relación más estrecha para seguir negociando juntos. Sin embargo, enfocándose en la realidad de la industria, no se destacan acciones tan diferenciadoras entre las empresas, puesto que las mismas suelen realizar actividades similares y necesarias para seguir negociando con clientes extranjeros.

“Visitamos a los clientes o ellos venían a nuestra empresa para conocer los cultivos. Hay una relación bastante estrecha, asimismo, estos clientes nos apoyan en el tema de responsabilidad social”. (Carmen, 2021).

“La comunicación con los clientes es constante porque nuestros ejecutivos comerciales tienen una conversación constante con ellos y la relación con los clientes es prácticamente de día a día entonces las respuestas y soluciones tienen que ser rápidas y en tiempo de respuesta debemos ser muy ágiles”. (Jorge, 2021).

“A las ferias internacionales las empresas van de manera individual a tener reuniones comerciales con el mundo. Ahí van mayoristas de todas las partes del mundo. Esto es importante porque las empresas buscan acercarse a nuevos clientes de manera presencial para mejorar las relaciones comerciales. (Gabriel, 2021)

En tercer lugar, con respecto al desarrollo cuantitativo, mediante la prueba de correlación Rho Spearman se pudo analizar la encuesta realizada a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad. La Tabla N°48 y la figura N°68 ilustrados en el capítulo V señalan un nivel de significancia de 0.170, por lo cual se confirma la hipótesis nula, la cual indica que no existe correlación entre las variables “Estrategia de diferenciación de imagen de marca” y “Desempeño Exportador”.

Finalmente, se llega a la conclusión en base a todo lo anteriormente mencionado que la estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2018-2020.

5.2.4. Discusión de la Hipótesis Específica N° 4

Como se vio en el punto 5.1.3. Validación de Hipótesis Específica N°4, nuestra hipótesis fue rechazada al tener un nivel de significancia de 0.118. En este sentido, en base a los antecedentes y teorías desarrolladas en los puntos 1.1 y 1.2, respectivamente, y de manera adicional a las entrevistas de la parte cualitativa desarrolladas en el punto 4.1.3, procederemos a discutir el resultado obtenido de la presente investigación.

En primer lugar, se analizan los antecedentes epistemológicos. Según Haluk y Özgül (2010), en el *paper* titulado “*The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies*”, indican que en la diferenciación de servicio al cliente encontramos la accesibilidad del producto, la velocidad y confiabilidad de la entrega y el soporte técnico y de servicio posventa, además, señalan que si las empresas ofrecen un buen servicio al cliente a su mercado de exportación objetivo crea una clara ventaja competitiva con respecto a las demás empresas. Por otro lado, según Fernandes, Corado y Fontes (2020), en su *paper* titulado: “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” señalan que es importante trabajar en ofrecer una diferenciación en el servicio debido a que impacta positivamente en las empresas y ocasiona que estas mismas logren un alto desempeño internacional siendo una clara ventaja para la empresa.

Asimismo, respecto a la base teórica mencionada por Porter (1982), se refiere a la estrategia genérica de diferenciación, como aquella que permite diferenciar el producto o servicio ofrecido por una empresa, logrando algo que es percibido como único en la industria. Esto enfocado en el servicio al cliente ofrecido por las empresas exportadoras de arándano frescos de la Región La Libertad, permite afirmar que, si bien dichas empresas buscan realizar acciones distintivas en cuanto a su servicio, no logran dicho objetivo debido a que acciones como por ejemplo la trazabilidad se considera requisitos para la industria en la que labora dichas empresas. Asimismo, en base a la teoría de recursos y capacidades vinculadas a la obtención de ventajas competitivas expuestas por Peteraf (1993), para obtener una ventaja competitiva se requiere que las empresas sean distintivas en términos de sus recursos, y en base al servicio al cliente como recurso intangible, las compañías exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no logran poseer la distinción necesaria en cuanto a recursos en comparación con sus competidores.

En segundo lugar, se presentan las principales citas de los expertos que se entrevistaron para el desarrollo cualitativo. Dichos especialistas indicaron que las empresas exportadoras de arándanos frescos no podrían diferenciarse en cuanto al indicador de trazabilidad, puesto que al arándano ser un producto fresco, requiere dicho proceso de seguimiento, con el propósito de que los clientes extranjeros conozcan en caso de una falla en el embarque del pedido en qué parte de la cadena de suministros haya ocurrido el problema.

“La mayoría lo tiene en realidad, porque es importante hacer la trazabilidad de los productos y más cuando es un producto fresco que es perecible y delicado. Entonces definitivamente tienes que recibir un feedback. Por ejemplo, ¿la mayoría de las empresas agroexportadoras que hacen? empaacan en origen y te hacen un reporte de calidad y en destino la mayoría de las veces también, porque finalmente te permite hacer una trazabilidad del producto” (Arias 2021)

“El arándano se exporta en cajas llamadas crochet y cada caja tiene un código de barras, la trazabilidad nos indica quien lo ha embarcado, quien lo ha cosechado, etc. Estos son requerimientos de los mercados internacionales.” (Garcia, 2021)

“Las auditorías exigen que tu tengas trazabilidad, si encontraran en el supermercado o a la llegada una fruta que llegara en mal estados entonces se hace la trazabilidad de la cadena de frío o en todo caso se retrocede al campo para conocer si tuvo alguna incidencia sanitaria reportada, por ello, debemos de tener la información necesaria como para que ante cualquier pregunta del cliente poder retroceder no solamente a la parte logística sino también a la parte

productiva, están obligados por la propia dinámica del negocio a tener trazabilidad.” (Quijano, 2021)

“Somos la misma empresa, pero se manejan desde los mercados entonces ellos sí tienen su seguimiento de cumplimiento de entrega, satisfacción del cliente, entre otros.” (Quijano, 2021)

“El sistema de respuesta siempre es con el detalle técnico del tema. Siempre se toma en cuenta la comunicación la cual se diferencia de hora del país destino.” (García, 2021)

“Tenemos indicadores de mejora continua, días de entrega, demora, problemas en trazabilidad, reclamos de los clientes. Todo lo manejamos con indicadores.” (García, 2021)

En tercer lugar, con respecto al desarrollo cuantitativo, mediante la prueba de correlación Rho Spearman se pudo analizar la encuesta realizada a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad. La Tabla N°49 y la figura N°69 ilustrados en el capítulo V señalan un nivel de significancia de 0.118, por lo cual se confirma la hipótesis nula, la cual indica que no existe correlación entre las variables “Estrategia de diferenciación de servicio al cliente” y “Desempeño Exportador”.

Finalmente, se llega a la conclusión en base a todo lo anteriormente mencionado que la estrategia de diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad no están relacionadas directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos durante el periodo 2018-2020.

CONCLUSIONES:

Para el presente estudio de investigación, es relevante presentar las conclusiones finales tras los resultados obtenidos en el desarrollo de los diferentes capítulos. Para ello, se proponen reflexiones para cada objetivo específico; así como, enunciados adicionales referentes al contexto en estudio, lo que se complementa con la investigación.

- I. En relación con el objetivo general de la investigación, el cual buscaba conocer la relación entre la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020. En base a los resultados obtenidos no existe relación alguna entre la estrategia de diferenciación de producto y el desempeño exportador debido a que presentó una correlación nula en el estadístico de Rho Spearman al obtener un nivel de significancia de 0.065, por lo que se rechazó la hipótesis propuesta, además, esto se confirmó al contrastarlo con el análisis cualitativo mediante el programa Atlas Ti. En síntesis, las acciones referidas a la estrategia de diferenciación de producto, imagen de marca y atención al cliente, son consideradas obligatorias para desempeñarse en el sector agroexportador, ya sea en base a certificaciones, acciones de fidelización al cliente, trazabilidad, entre otras. Las empresas han aprovechado la demanda externa y cumplir con los requisitos necesarios de los nuevos mercados de destino para su crecimiento en el mercado internacional, además de la inversión que se ha venido haciendo en cuanto a fortalecer la tecnología para dicho sector. Sin embargo, esto comparado con la realidad permite concluir que las actividades o acciones diferenciadoras consideradas por las empresas forman parte del día a día del sector exportador de arándanos frescos.

- II. En base al primer objetivo específico de la investigación, el cual buscaba conocer la percepción del ecosistema del sector agropecuario sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad en el periodo 2018-2020. En base a los resultados obtenidos se puede concluir que la percepción de los actores claves es de un no crecimiento de la estrategia de diferenciación en dicho sector de arándanos frescos, puesto que la mayoría de empresas

si bien realizan actividades enfocadas a diferenciarse de sus competidores, estas no son de alto grado de diferenciación para ser considerado únicos.

- III. En relación con el segundo objetivo específico de la investigación, el cual buscaba conocer la relación entre la estrategia de diferenciación de producto y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020. En base a los resultados obtenidos no existe relación alguna entre la estrategia de diferenciación de producto y el desempeño exportador debido a que presentó una correlación nula en el estadístico de Rho Spearman al obtener un nivel de significancia de 0.15, por lo que se rechazó la hipótesis propuesta, además, esto se confirmó al contrastarlo con el análisis cualitativo mediante el programa Atlas Ti. En síntesis, cada mercado ha impuesto sus propios requisitos con respecto al producto arándanos frescos como contar con un alto estándar de calidad e importantes certificaciones, ocasionando que las empresas exportadoras tengan que adaptarse y no siendo posible una negociación con el mercado objetivo de no tener dichos requerimientos, por lo que, estos ya no son un factor diferenciador sino algo esencial que se emplea en todas las empresas del sector. Finalmente, esto se evidencia en la realidad de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, puesto que más del 70% de las personas encuestadas afirmó que frecuentemente adecuaban sus estándares de calidad en base a la demanda de los clientes.
- IV. En relación con el tercer objetivo específico de la investigación, el cual buscaba conocer la relación entre la estrategia de diferenciación de imagen de marca y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020. En base a los resultados, no existe relación alguna entre la estrategia de diferenciación de imagen de marca y el desempeño exportador debido a que presentó una correlación nula en el estadístico de Rho Spearman al obtener un nivel de significancia de 0.17, por lo que se rechazó la hipótesis propuesta, además, esto se confirmó al contrastarlo con el análisis cualitativo mediante el programa Atlas Ti. En síntesis, si bien dichas empresas realizan un frecuente seguimiento a sus acciones enfocadas a la atención de sus clientes extranjeros para lograr una buena reputación y fidelización, estas acciones no son tan diferenciadoras,

puesto que los competidores pueden emplear las mismas acciones, las cuales son necesarias para empresas del sector agroexportador para seguir negociando con dichos clientes. Finalmente, esto se evidencia en la realidad de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, puesto que más del 60% de las personas encuestadas afirmó que para ingresar a nuevos mercados.

- V. En relación con el cuarto objetivo específico de la investigación, el cual buscaba conocer la relación entre la estrategia de diferenciación de atención al cliente y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020. En base a los resultados obtenidos no existe relación alguna entre la estrategia de diferenciación de servicio al cliente y el desempeño exportador debido a que presentó una correlación nula en el estadístico de Rho Spearman al obtener un nivel de significancia de 0.118, por lo que se rechazó la hipótesis propuesta, además, esto se confirmó al contrastarlo con el análisis cualitativo mediante el programa Atlas Ti. En síntesis, actualmente los clientes internacionales son más exigentes en cuanto al servicio y la información que se les brinda, por ello, dichos clientes solicitan que se les informe sobre la trazabilidad y sobre todo si es un producto perecible como los arándanos frescos, por lo que, si bien las empresas buscan diferenciarse haciendo más comunicativa la información que se le brinda al cliente, no se consideraría como acción diferenciadora, ya que, la trazabilidad y el aseguramiento del cumplimiento de entrega del pedido es algo obligatorio que solicitan los importadores. Finalmente, esto se evidencia en la realidad de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad, puesto que más del 65% de las personas encuestadas afirmó que en las empresas emplean indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos durante la presente investigación, las entrevistas con los actores clave y el análisis de las encuestas realizadas, se presentan las siguientes recomendaciones:

Investigadores

- Según el análisis cualitativo se pudo percibir que el arándano orgánico si bien en la actualidad no es ofertado por muchas empresas, se puede tomar en cuenta para futuras investigaciones empleando la variable estrategia de diferenciación, puesto que el producto cumple con características diferenciadoras y esto en comparación con la presente investigación, podría resultar en una relación entre las variables estrategia diferenciadora y desempeño exportador.
- Se recomienda efectuar un estudio de investigación, analizando la región de Lambayeque; el cual, es considerado como el segundo productor de arándanos frescos; y con ello, determinar si la estrategia diferenciadora utilizada en sus procesos se relaciona en comparación con las empresas exportadoras de la región de La Libertad.
- Se recomienda efectuar un estudio de investigación, analizando los dos restantes estrategias competitivas según Porter, es decir, estrategia de liderazgo en costos y enfoque, puesto que, debido a la no existencia de correlación entre la estrategia de diferenciación y desempeño exportador, se abre la posibilidad de que pueda existir relación entre las otras ya mencionadas estrategias competitivas.

Empresas

- Se recomienda en base a las entrevistas realizadas a los actores claves en donde mencionaron que actualmente era muy importante que las empresas exportadoras de arándanos frescos se enfoquen en las variedades de dicho producto. Por ello, se sugiere a las empresas, que se trabajen en nuevas variedades del producto debido a que es esencial para obtener un mejor desempeño exportador ya que te permite adaptarte a los nuevos gustos de los clientes objetivos y poder ingresar a nuevos nichos de mercados donde la competencia no se encuentre, por ello, este factor se maneja como un

diferenciador en vista de que no todas las empresas del sector realizan inversiones en poder descubrir o desarrollar nuevas variedades que se adapten a los nuevos gustos de los clientes internacionales.

- Se recomienda a las empresas exportadoras de arándanos frescos que busquen ingresar a nuevos mercados o consolidarse en otros distintos a Estados Unidos, por ejemplo, los países asiáticos y su demanda por nuevos productos saludables, por lo tanto, se puede conseguir una mayor participación en nuevos mercados.
- Se recomienda a las empresas exportadoras de arándanos frescos que no restrinjan tanto su información de contacto o en redes sociales, puesto que como mencionó la experta María Linares, dicha acción genera una desconfianza por parte de los clientes e impide que los mismos no puedan contactarse con la empresa, por ende, se puede perder clientes.

Para entidades Gubernamentales:

- En base al análisis cualitativo, en una entrevista al experto Alex Morales se mencionó que PROCHILE y PROCOLOMBIA son direcciones de promoción externos que brindan un gran apoyo en cuanto a financiamiento a las pequeñas y medianas empresas exportadoras, sin embargo, mencionó que el apoyo brindado por PROMPERÚ a dichas empresas es muy escaso, por ello, se recomienda brindar un mejor apoyo a estas empresas debido a que muchas veces por el escaso financiamiento con el que cuentan no logran poder ser más competitivas u obtener un mejor desempeño exportador, por lo que, con la ayuda necesaria las empresas podrán desenvolverse óptimamente en el mercado internacional.
- En base al análisis cualitativo, se recomienda que las entidades públicas continúen promoviendo las exportaciones y el crecimiento empresarial de las pequeñas y medianas empresas, sin embargo, se podría brindar capacitaciones o charlas enfocadas en estrategia diferenciadora adecuándose a la necesidad y posibilidades de cada empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D.A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press
- Acosta, A. (2001). *Guía para elaborar la tesis: metodología de la investigación; cómo elaborar la tesis y/o investigación, ejemplos de diseños de tesis y/o investigación*. Lima: ediciones R.A.
- Adasme, C, Ortega, R, Rodríguez, M & Lobos, G. (2012). Identificación de constructos competitivos y estratégicos de las exportaciones de manzanas chilenas a los mercados asiáticos. *Revista Brasileira de Fruticultura*. 34 (2), pp. doi: 416-423. 10.1590 / S0100-29452012000200014
- ADEX (2020). Agroexportaciones del Perú en el 2020. Recuperado de <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/10/Agroexportaciones-del-Per%C3%BA-Agosto-2020.pdf>. [Consulta: 24 de mayo de 2021].
- Agronline (2020). El arándano peruano alcanza el liderazgo mundial. *Agronline*. Recuperado de <https://www.agronline.pe/noticias/el-arandano-peruano-alcanza-el-liderazgo-mundial/> [Consulta: 17 de abril de 2021].
- Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y Fundamentos de la Investigación Científica*. Recuperado <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12498/1/Procesos-y-FundamentosDeLainvestigacionCientifica.pdf>. [Consulta: 21 de mayo de 2021].
- Andina (25 de junio de 2019). Perú lidera "rankings" de imagen país del 2019 en Latinoamérica. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-lidera-rankings-imagen-pais-del-2019-latinoamerica-756599.aspx> [Consulta: 17 de abril de 2021].
- Andina (4 de abril de 2021). La Libertad exportó US \$3,186 millones en 2020 y logró récord histórico. *Diario Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-la-libertad-exporto-3186-millones-2020-y-logro-record-historico-840064.aspx>. Consulta: 8 de julio de 2021].

Aragón, S., & Monreal, J. (2008), La estrategia como factor de internacionalización de la Pyme española. *Revista internacional de la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2971497>

Arándanos Perú. (12 de diciembre de 2019). Así va la campaña peruana de arándanos 2019-2020. *Arándanos Perú*. Recuperado de <https://arandanosperu.pe/2019/12/12/asi-va-la-campana-peruana-de-arandanos-2019-2020/> [Consulta: 15 de abril de 2021]

Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Universidad. ESAN.

Arbulú, M. (2018). Estrategias Competitivas y la Exportación de Espárragos de la Asociación de Productores de Ica al mercado australiano, 2017. (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú)

Asep Rokhyadi, P. S., Haryono, T., & Untoro, W. (2019). Green products strategy impact of generic porter strategy on Company's performance. *International. Review of Management and Marketing*, 9(1), 52-61. Retrieved from <https://upc.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/green-products-strategy-impact-generic-porter-on/docview/2288759750/se-2?accountid=43860>

Asociación de Exportadores (ADEX). (2020). *El éxito de los arándanos peruanos al cierre del 2019*. Recuperado de https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/01/%C3%89XITO-DE-LAS-EXPORTACIONES-DE-ARANDANOS-2019-IS_IC_01.02.20.pdf [Consulta: 16 de abril de 2021].

Asociación de Exportadores (ADEX). (2020). *Impacto de las exportaciones en el PBI y en el empleo*. Recuperado 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> [Consulta: 16 de abril de 2021].

Ayob,.A., Che Senik, Z. (2015). The role of competitive strategies on export market selection by SMEs in an emerging economy. *International Journal of Business and Globalisation*, 14 (2), pp. doi: 208-225.10.1504/IJBG.2015.067436.

- Baena, G. (2017). Metodología de la investigación. Recuperado de http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf. [Consulta: 23 de mayo de 2021].
- Bıçakcıoğlu, Theoharakis y Tanyeri (2019). Green business strategy and export performance: An examination of boundary conditions from an emerging economy.
- Banco Central de Reserva del Perú (2020). La Libertad: Síntesis de Actividad Económica - Enero 2020. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2020/presentacion-la-libertad-01-2020.pdf>. [Consulta: 24 de mayo de 2021].
- Barón, N. & Díaz, Andrés. (2019). Uso del modelo de Uppsala en el análisis de la internacionalización de las Pymes colombianas: el caso de la industria de cosméticos en el mercado de Corea del Sur. (Trabajo de investigación, Universidad El Bosque, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, Colombia). Recuperado de [https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3084/Bar%C3%B3n_S%C3%A1nchez_Nicol%C3%A1s_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Al%20respecto%20C%20Cuervo%20Cazurro%20\(2008,desconocimiento%20de%20los%20pa%C3%ADses%20extranjeros.](https://repositorio.unbosque.edu.co/bitstream/handle/20.500.12495/3084/Bar%C3%B3n_S%C3%A1nchez_Nicol%C3%A1s_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=Al%20respecto%20C%20Cuervo%20Cazurro%20(2008,desconocimiento%20de%20los%20pa%C3%ADses%20extranjeros.) [Consulta: 18 de mayo de 2021].
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf> [Consulta: 16 de abril de 2021].
- Buendía, E. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. (Análisis Económica, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco, Distrito Federal, México). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/413/41331033004.pdf>. [Consulta: 19 de mayo de 2021].
- Bueno, E., & Morcillo, P. (1997). *Dirección por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo de competitividad integral y evidencia empírica*. Documento IADE, N. ° 51.

- Blueberries Magazine. (13 de enero de 2021). Exportaciones de arándanos de Perú 2020: récord de precio bajo y récord de volumen. *Blueberries Magazine*. Recuperado de <https://blueberriesconsulting.com/exportaciones-de-arandanos-de-peru-2020-record-de-precio-bajo-y-record-de-volumen/> [Consulta: 15 de abril de 2021].
- Cajavilca, L. W. (2018). Ventajas competitivas y competitividad empresarial en las empresas exportadoras peruanas, 2006-2017. (Tesis de Doctorado en Economía, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú)
- Camacho, M. J. (2017). La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de mango. (Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Negocios, Lima, Perú)
- Castro, A. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. (Documento de investigación, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/86435593.pdf>. [Consulta: 18 de mayo de 2021].
- Collazos, J. N. (2016). Estrategias de competitividad de las empresas exportadoras de arándanos Lima-2016. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú)
- ComexPerú. (27 de junio de 2016). Arándanos en pleno despegue. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/arandanos-en-pleno-despegue#:~:text=Con%20un%20total%20de%20US,del%20sector%20agropecuario%20no%20tradicional> [Consulta: 16 de abril de 2021].
- ComexPerú (7 de febrero de 2020). Exportaciones peruanas cayeron un 4.2% en 2019. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-peruanas-cayeron-un-42-en-2019#:~:text=ComexPer%C3%BA%20%2D%20Sociedad%20de%20Comercio%20Exterior%20del%20Per%C3%BA&text=En%20diciembre%20de%202019%2C%20las,en%20diciembre%20del%20a%C3%B1o%20anterior> [Consulta: 16 de abril de 2021].

Complejo Agroindustrial Beta (2020). Perú desarrolló tecnología para cultivar frambuesas. Recuperado de <https://beta.com.pe/sin-categoria-es/peru-desarrollo-tecnologia-para-cultivar-frambuesas>

Country Reprtrak (2020). *La reputación de España en el mundo*. Recuperado de http://www.realinstitutoelcano.org/wps/wcm/connect/57d05459-b395-4baa-9b17-1d5fdf9e02e8/ReputationInstitute_Elcano_Reputacion_de_Espana_en_el_mundo_CountryRepTrack_2020.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=57d05459-b395-4baa-9b17-1d5fdf9e02e8 [Consulta: 15 de abril de 2021].

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Londres: Sage.

Crespo, N., Simões, V.C., & Fontes, M. (2020). Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. *Business Research Quarterly*, 23 (2), pp. 120-140. doi: 10.1177 / 2340944420916334.

Daniels, J, Radebaugh, L & Sullivan, D. (2004). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México. Pearson Prentice Hall.

Diario El Peruano (23 de marzo de 2021). Exportaciones peruanas superaron los US\$ 39,000 millones en el 2020. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/117498-exportaciones-peruanas-superaron-los-us-39000-millones-en-el-2020> [Consulta: 17 de abril de 2021].

Diario El Peruano. (26 de marzo de 2021). Perú se mantiene como primer proveedor mundial de arándanos. *Diario El Peruano*. Recuperado de [https://elperuano.pe/noticia/117678-peru-se-mantiene-como-primer-proveedor-mundial-de-arandanos#:~:text=En%20el%202020%2C%20las%20principales%20regiones%20exportadoras%20de%20ese%20berrie,as%20C3%AD%20como%20Lima%20\(12%25\).&text=En%20el%](https://elperuano.pe/noticia/117678-peru-se-mantiene-como-primer-proveedor-mundial-de-arandanos#:~:text=En%20el%202020%2C%20las%20principales%20regiones%20exportadoras%20de%20ese%20berrie,as%20C3%AD%20como%20Lima%20(12%25).&text=En%20el%20)

[202019%20el%20comercio,a%208%2C101%20millones%20de%20d%C3%B3lares](#)

[Consulta: 15 de abril de 2021].

Diario El Peruano (24 de marzo de 2021). Exportaciones peruanas: Resiliencia puesta a prueba. *Diario El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/117528-exportaciones-peruanas-resiliencia-puesta-a-prueba> [Consulta: 16 de abril de 2021].

Domínguez, J. (2015). Manual de metodología de investigación científica. Recuperado de https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2016/01/Manual_metodologia_investigacion_ebevidencia.pdf. [Consulta: 23 de mayo de 2021].

El Economista (10 de mayo de 2021). Exportaciones de arándanos crecieron el 2018. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAmperu/noticias/9636310/01/19/Exportaciones-de-arandanos-crecieron-el-2018.html>. [Consulta: 17 de mayo de 2021].

El Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2021). *Partida arancelaria de arándanos frescos peruanos* (https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=172.17100&_portletid_=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=0810400000) [Consulta: 16 de abril de 2021]

Fernandes, N., Corado, V & Fontes, M. (2020). *Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*. Business Research Quarterly.

Gestión (26 de marzo de 2021). Perú se mantuvo como primer exportador mundial de arándanos en el año 2020. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/peru-se-mantuvo-como-primer-exportador-mundial-de-arandanos-en-2020-segun-adex-nndc-noticia/?ref=gesr> [Consulta: 8 de julio de 2021].

- Guarrochena, M., & Antonio, D. (2015). Las relaciones de las estrategias en el resultado exportador en pequeñas y medianas empresas. *Revista Desenvolvimento Regional em Debate*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5443980>
- Grant, R. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage implication for strategy formulation*. California Management Review.
- Hales, G., & Mclarney, C. (2017). Uber's competitive advantage vis-à-vis porter's generic strategies. *IUP Journal of Management Research*, 16(4), 7-22. Retrieved from <https://upc.elogim.com/auth-meta/login.php?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/ubers-competitive-advantage-vis-a-porters-generic/docview/1979951884/se-2?accountid=43860>
- Haluk y Özgül (2010). *The export competitive advantages of Turkish manufacturing companies*. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28 No. 2
- Hernández, R.(2014). Metodología de la investigación. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf> [Consulta: 16 de abril de 2021].
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la investigación. Recuperado de https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf. [Consulta: 24 de mayo de 2021].
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales competencia en el mercado global*. Recuperado de http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf [Consulta: 16 de abril de 2021].
- Hofer, C. W. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West: St. Paul, MN.

- Ibañez, M. C. (2017). Estrategias para desarrollar la exportación de paltas Hass a Estados Unidos por parte de los productores del Valle de Huayan-Huaral. (Tesis de Licenciatura, Universidad San Martín de Porres, Facultad de Negocios, Lima, Perú)
- Jofreh, M., Evanaki, M. J., & Davoodi, M. (2014). An Investigation of Environmental Factors and Appropriate Strategies Impact on Gas Exportation of Iran. Caspian. *Journal of Applied Sciences Research*, 3(6), 32–37.
- Johanson, J. & Valhne. (1977). The Internationalization process of the Firm-a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf>. [Consulta: 18 de mayo de 2021].
- Johanson & Wiedersheim-Paul (1975). *The internationalization of the firm. Four swedish cases*. Journal of management studies. London School of Economics. Vol. 12.
- Lara, C. R. (2019). Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón (Tesis de Magister en Comercio Internacional y Aduanas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Comercio Internacional, Lima, Perú)
- Leodinaó, C., Fotiadis, T., Christodoulides, P., Spyropoulou, P & Katsikeas, C. (2015). *Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance*. International Business Review. Vol 24.
- López, J. N. (2017). Estrategias de competitividad de las empresas exportadoras de arándanos Lima-2016. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú)
- Medrano, L. E., & Rodríguez, P. E. (2020). Estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras de jengibre de la región Junín relacionadas con el proceso de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos (Periodo 2014-2018). (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú)

Martínez, E., Montaner., & Pina, J. (2007). Estrategia de promoción e imagen marca: Influencia del tipo de promoción, de la notoriedad de la marca y de la congruencia de beneficios. Recuperado de https://aemark.org/esic/2007/070704_184607_E.pdf. [Consulta: 27 de mayo de 2021].

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2020). Reporte de comercio regional de La Libertad - Reporte primer semestre 2020. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1397055/RCR%20-%20La%20Libertad%202020%20-%20I%20Semestre.pdf>. [Consulta: 24 de mayo de 2021].

Ministerio de Agricultura y Riego (2020). Estacionalidad de las exportaciones peruanas de arándanos frescos y el mercado norteamericano. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1321195/Estacionalidad%20de%20las%20exportaciones%20peruanas%20de%20ar%C3%A1ndanos%20frescos%20y%20el%20mercado%20norteamericano%2C%20setiembre%202020.pdf>. [Consulta: 24 de mayo de 2021].

Ministerio de Agricultura y Riego (2021). Plan estratégico sectorial multianual 2015-2021. Recuperado de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/01/PESEM-AGRICULTURA.pdf>. [Consulta: 24 de mayo de 2021].

Mejía, J. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Recuperado de <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/view/6851/6062>. [Consulta: 23 de mayo de 2021].

Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica de la tecnología e innovación: Un enfoque de competencias*. Editorial Civitas, Madrid.

Munoz, S, L, (2017). Ventajas Competitivas y las Exportaciones de Banano Orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA de la región Piura, 2017. (Tesis de Licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú)

Namiki, N. (1988). *Export strategy for small business*. Journal of Small Business Management, Vol. 26.

Página del Gobierno Peruano (10 de mayo de 2021). MINAGRI: Exportaciones de arándanos llegaron a los US \$589 millones el año pasado. Página del Gobierno Peruano. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/24651-minagri-exportaciones-de-arandanos-llegaron-a-los-us-589-millones-el-ano-pasado>. [Consulta: 17 de mayo de 2021].

Phahalad, K & Hamel. (1990). *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, mayo-junio 1990.

Penrose, Et (1959). *La teoría del crecimiento de la empresa*. Nueva York: John Wiley.

Peteraf, M. (1993): *The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view*, Strategic Management Journal, Vol. 14.

Pinilla J, & Criado, D. (2016). Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalana. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5841094>.

Portal Frutícola (8 de abril de 2021). Columna de Opinión: ¿Qué tanto ha cambiado el mercado de los arándanos en los últimos tiempos?. *Portal Frutícola*. Recuperado de <https://www.portalfruticola.com/noticias/2021/04/08/columna-de-opinion-que-tanto-ha-cambiado-el-mercado-de-los-arandanos-en-los-ultimos-tiempos/> [Consulta: 17 de abril de 2021].

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20\(1991\).pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/1.%20Porter,%20M.%20(1991).pdf) [Consulta: 18 de abril de 2021].

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. 38a ed. México: Grupo Editorial Patria.

Redagrícola (2017) Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas. Redagrícola. Recuperado de <https://www.redagricola.com/cl/arandanos-en-peru-situacion-actual-y-perspectivas/> [Consulta: 16 de abril de 2021].

Redagrícola (2019). Perú en vías a transformarse en una potencia agroalimentaria. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/peru-vias-transformarse-una-potencia-agroalimentaria/>. [Consulta: 23 de mayo de 2021].

- RedAgrícola (2020). El arándano peruano alcanza el liderazgo mundial. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/arandano-peruano-alcanza-liderazgo-mundial/>. [Consulta: 8 de julio de 2021].
- Reynoso, C., Edith, K., & Cardoza, L. (2007). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Revista Electrónica Nova Scientia*. Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ns/v9n19/2007-0705-ns-9-19-00411.pdf>. [Consulta: 21 de mayo de 2021].
- Rhaim, K. (2015). The impact of strategic management and innovation on internationalization: An empirical study of canadian manufacturing SMEs. *International Journal of Business Research*, 15 (1), pp. doi: 101-116. 10.18374 / IJBR-15-1.9.
- Rialp, A. (1999). *Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura*. Barcelona: Información Comercial Española (ICE).
- Rodríguez, R., Martínez, B., Martínez, J., Acuña, M. & Arce, S. (2018). Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: Hallazgos en pymes exportadoras exitosas costarricenses. [Memorias de LIII Asamblea Anual CLADEA 2018]. Lima: CLADEA. Recuperado de http://www.cladea.org/proceeding/2018/pdf/papers/Estrategia/CLADEA_2018_paper_439.pdf
- Rowntree, D. (1984). Análisis de correlaciones. (Seminarios de investigación, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ciencias de la Salud). Recuperado de <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/03/06a.An%C3%A1lisisDeCorrelaciones.pdf>. [Consulta: 8 de julio de 2021].
- Sabino, C.(1992). El proceso de investigación. Recuperado de https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf. [Consulta: 23 de mayo de 2021].

Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) (2017). *Minagri lanzará una nueva variedad de arándano que contiene tres veces más antioxidantes*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/lanzaran-nueva-variedad-de-arandano-que-contiene-tres-veces-mas-antioxidantes/> [Consulta: 17 de abril de 2021].

Soporte de Minitab (2021). Interpretar todos los estadísticos y gráficas para Correlación. Recuperado de <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/19/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/how-to/correlation/interpret-the-results/all-statistics-and-graphs/>. [Consulta: 8 de julio de 2021].

Suárez, K. L. (2017). Estrategias competitivas para la exportación de arándanos frescos, en el consorcio de exportadores de la provincia de Pisco- Ica, 2016. (Tesis de licenciatura, Universidad César Vallejo, Facultad de Negocios, Lima, Perú).

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. (Documento de investigación, Universidad del Rosario, Facultad de Administración, Bogotá, Colombia). Recuperado de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf;jsessionid=859A1D3A4D64A7BB3B2BB040A0B7A067?sequence=1>. [Consulta: 18 de mayo de 2021].

ANEXOS

Anexo N°1: Matriz de Consistencia

Tabla 7. Matriz de Consistencia

TÍTULO DE LA TESIS: La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
Problema Principal	Objetivo Principal	Hipótesis Principal	Variable Independiente	Enfoque Mixto
¿De qué manera la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas	Determinar cómo la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad están relacionadas	La estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la	Estrategia de Diferenciación	Tipo: Cuantitativa Diseño: No experimental Transversal – Descriptiva Correlacional

con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020?	con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020	Región La Libertad están relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.	Dimensiones: Diferenciación de producto Diferenciación de imagen de marca Diferenciación de servicio al cliente	Tipo: Cualitativa Diseño: Teoría Fundamentada
Problemas Específicos	Objetivo Específico	Hipótesis Específica	Variable Dependiente	Población y Muestra
¿Cuál es la percepción del ecosistema del sector	Conocer la percepción del ecosistema del sector	Existe una percepción de crecimiento en cuanto a la utilización de la estrategia	Desempeño Exportador	Población:

<p>agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas exportadoras de arándanos en el periodo 2018 - 2020?</p>	<p>agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020</p>	<p>de diferenciación en el ecosistema del sector agropecuario (empresas y actores claves) sobre la estrategia de diferenciación empleada por las empresas agroexportadoras de arándanos en el periodo 2018-2020.</p>	<p>Dimensiones:</p> <p>Volumen de exportación</p> <p>Países de destino de exportación</p>	<p>Empresas exportadoras de arándanos frescos de la región de La Libertad.</p>
<p>¿Cómo la estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada</p>	<p>Determinar si la estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el</p>	<p>La estrategia de diferenciación de producto empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la</p>	<p>Productividad</p>	<p>Muestra:</p> <p>07 empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región de La Libertad</p>

<p>con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020?</p>	<p>desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018-2020.</p>	<p>Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.</p>		
<p>¿Cómo la estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados</p>	<p>Determinar si la estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de</p>	<p>La estrategia de diferenciación de imagen de marca empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el</p>		

Unidos en el periodo 2018-2020?	Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.		
¿Cómo la estrategia de diferenciación del servicio al cliente empleada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador hacia el mercado de Estados	Determinar si la estrategia de diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de la Región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador de arándanos frescos hacia el mercado de	La estrategia de Diferenciación de servicio al cliente empleado por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad está relacionada directamente con el desempeño exportador hacia el		

Unidos en el periodo 2018-2020?	Estados Unidos en el periodo 2018-2020.	mercado de Estados Unidos en el periodo 2018 - 2020.		
---------------------------------	---	--	--	--

Elaboración Propia

Anexo N°2: Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 8. Matriz de Operacionalización de Variables

Variable	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	Dimensiones	Indicadores
Estrategia de diferenciación	Según Porter (1990), la estrategia competitiva es aquella que conforma una acción ofensiva o defensiva para poder crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas.	La información se obtendrá mediante encuestas y cuestionarios que serán formulados en base a las dimensiones presentadas en el trabajo de investigación.	Diferenciación de producto	Estándares de calidad Certificados de calidad Productos ecoamigables
			Diferenciación de imagen de marca	Reputación de la empresa Prácticas sociales y ecológicas responsables Fidelización de clientes
			Diferenciación de servicio al cliente	Atención post embarque Cumplimiento de entrega del pedido
Desempeño exportador	Según Daniels, Radebaugh y Sullivan (2010), las exportaciones son el medio más utilizado por las empresas para realizar actividades internacionales, además menciona que las empresas que deciden exportar sus razones principales son para diversificar sus sedes de venta, poder obtener economías de escala en sus producciones y finalmente para incrementar sus ingresos de ventas.	Dicha información se obtendrá a través de encuestas y cuestionarios a las empresas seleccionadas en la muestra del estudio.	Volumen de exportación	Volumen FOB Valor de exportación
			Países de destino de exportación	Principales compradores Potenciales compradores
			Productividad	Capacidad productividad Tecnología Competencia e inversión

Elaboración propia

Anexo N°3: Búsqueda de palabras claves

Scopus Search Sources Lists SciVal ? 🔔 🏠 Create account Sign in

809 document results

TITLE-ABS-KEY (competitive AND strategies AND exports)

Edit Save Set alert

Search within results...

Refine results

Limit to

Open Access All Open Access (162) Gold (70) Hybrid Gold (9)

Documents Secondary documents Patents View Mendeley Data (8498)

Analyze search results Show all abstracts Sort on: Date (newest)

All

Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1 Animal welfare indicators for sheep during sea transport: The effect of voyage day and time of day <i>Open Access</i>	Willis, R.S., Fleming, P.A., Dunston-Clarke, E.J., (...), Miller, D.W., Collins, T.	2021	Applied Animal Behaviour Science 238,105304	0

View abstract View at Publisher Related documents

ProQuest Acceso proporcionado por UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Búsqueda básica Búsqueda avanzada Publicaciones Examinar Bases de datos (4)

Export and Competitive Strategies

639.184 resultados Modificar búsqueda Búsquedas recientes

Mostrar resultados fuera de la suscripción de mi biblioteca.

Ordenar por

Limitar a Texto completo Artículos evaluados por expertos

Tipo de fuente Revistas científicas Libros Trabajos de audio y de vídeo Tesis doctorales y tesinas

Seleccionar 1-20 ” ✉ 📁 ⋮

1 **Competitive strategy** and performance measurement in the Malaysian context: An exploratory study Texto completo
 Jusoh, Ruzita; Parnell, John A. **Management Decision; London** Tomo 46, N.º 1, (2008): 5-31.
 ...on **competitive strategy** have examined firms in the West, most notably the USA...
 ... Is the **competitive strategy** construct as seen through the lens...
 ...that various **competitive strategies** influence firm performance in different...
 Resumen/detalles
 Citado por (50) Mostrar resumen

2 **Competitive strategy, competitive** forces and business level performance in the United States upholstered, wood household furniture industry Texto completo
 Wan, Zi.

más ...
Repositorio
UCV-Institucional 84
PUCP-Tesis 57
UNI-Tesis 10
UPN-Institucional 9
UPC-Institucional 8
UNSM-Institucional 6
más ...
Formato
tesis de grado 140
tesis de maestría 72
artículo 11
informe técnico 10
libro 3
tesis doctoral 0

acceso abierto 169
acceso embargado 69
acceso restringido 1
Materia
Exportación 72
Planificación estratégica 55
Estrategias Competitivas 25
Estrategias competitivas 23
Exportaciones 18
Negocios y Management 15
más ...
Autor
Castillo Pebes, Roberto Javier 2
Cordero Tapulima, Tracy Catterene 2
Lara Hidalgo, Carol Rocio 2

tesis de grado

Estrategias competitivas y exportación de cañihua al mercado alemán 2008-2014

Publicado por Ferrada Castillo, Shakira Kassandra Estefanía

Publicado 2015 [Enlace](#)

En la actualidad, los productos naturales están atravesando uno de sus mejores momentos en el exterior, debiendo recalcar que la producción de cañihua es considerada importante en la dieta alimentaria, ya que contiene gran cantidad de nutrientes, y elevado valor nutritivo. Teniendo el Perú una gran variedad, lo cual lo hace muy atractivo, siendo de importancia económica, nutricional y social, para la población peruana. Por ello, la investigación tiene como objetivo determinar la relación entre las estrategias competitivas y la exportación a Alemania 2008-2014, por lo que se utilizó una metodología observacional. No se requirió hacer una distinción entre población, muestra y muestreo ya que los datos que hemos utilizado son datos ex post facto. Sin embargo, tuvo como objeto de estudio a las empresas exportadoras de cañihua al mercado Alemán. Asimismo, no se requiere una t...

tesis de grado

Estrategias competitivas y exportación de quinua al mercado estadounidense, 2008-2015

Publicado por Yaurimucha Capillo, Joselyn Kelly

Publicado 2016 [Enlace](#)

El presente documento de investigación "Estrategias competitivas y la exportación de la Quinua al mercado estadounidense 2008 -2015", tiene como objetivo general de estudio determinar si existe un relación positiva entre ambas variables. Desde el punto de vista metodológico, la investigación tiene un diseño no experimental, puesto que no existe manipulación de variables y es de tipo descriptivo correlacional. Para analizar los datos se ha utilizado el método estadístico que consiste en organizar los datos a través de cuadros, presentar los datos a través de gráficos de línea, describir los datos a través de numero estadísticos. Cabe recalcar que los conceptos de población, muestra y muestreo no son pertinentes en esta investigación, puesto que se utilizaran datos ex post facto, es decir datos existentes durante los años de investigación. Asimismo, se obtuvo como pr...

tesis de grado

Estrategias competitivas y exportación de café orgánico a Alemania 2008-2014

Publicado por

El objetivo de la investigación fue determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y la exportación de café orgánico a Alemania en el periodo, 2008-2014. Desde el punto de vista metodológico, la investigación tiene un diseño no experimental y es de tipo descriptiva correlacional. Para analizar los datos se ha utilizado el método estadístico que consiste en organizar los datos a través de cuadros, presentar los datos a través de gráficos de

tesis de grado

Estrategias competitivas y exportación de las empresas exportadoras del café orgánico de Chanchamayo, Perú, 2018

Publicado por Huamani Sandoval, Jennifer Lucia

Publicado 2018 [Enlace](#)

El objetivo principal de esta investigación es determinar si existe una correlación entre nos dos variables existentes que son estrategias competitivas y la exportación de las empresas exportadoras del café orgánico de Chanchamayo, Perú, 2018. Se llegó a aplicar un tipo de investigación de esta con nivel correlacional con un diseño no experimental. Se obtuvo una población que está compuesta por 121 exportadores según datos obtenidos del departamento de Chanchamayo, Perú. Y el tamaño de la muestra que se tomo fue de 75 empresas. Para llegar a confirmar un nivel de veracidad se presentaron unos instrumentos de validez mediante juicio de expertos y la confiabilidad con el coeficiente Alfa de Cronbach. La recolección de datos se extrajo a través de dos cuestionarios con 56 ítems en su totalidad y se utilizó la escala de Likert y toda la información fueron procesados y analiz...

tesis de grado

Estrategias competitivas y la exportación de mermelada de cocona al mercado de Estados Unidos 2011 - 2012

Publicado por Leveratto Arevalo, Luis Alberto

Publicado 2013 [Enlace](#)

El objetivo de esta tesis fue determinar si las estrategias competitivas se relaciona positivamente con la exportación de mermelada de cocona al mercado americano, en el periodo 2011 - 2012. El resultado de la investigación aprobó la hipótesis de que las estrategias competitivas se relaciona positivamente con la exportación de mermelada de cocona al mercado de Estados Unidos. Relacionándose las estrategias competitivas positivamente con la comercialización de este producto hacia el mercado Internacional y así favoreciendo a las empresas y a nuestro país a seguir creciendo con las exportaciones de productos novedosos.

tesis de grado

Estrategias competitivas y exportación de quinua al mercado

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y su exportación de quinua peruana al mercado estadounidense en el periodo 2008 - 2014. Las variables identificadas fueron: Variable Independiente.- Estrateoias

- Fecha Publicación
- Fecha de envío
- Materia
- Perfiles de autor**
- Ver
- Mi cuenta
- Acceder
- Registro

Mostrando artículos 1-10 de 35202

Exportar 



La estrategia de internacionalización: análisis de las dimensiones del modelo Uppsala empleadas por las empresas agro exportadoras de palta Hass ubicadas en la región Ica hacia el mercado de Estados Unidos durante el período 2014-2018

Vega Samamé, Blanca Camila; Teque Villajuan, Mariell Cristhina (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2020-08-15)
 relación de compromiso ", las cuales son **empleadas por las agro exportadoras** hacia Estados Unidos de palta Hass en Ica. Hallando así, diferentes variables dentro de estas dimensiones que se emplean para lograr la internacionalización del agro exportador El objetivo de esta investigación es analizar cada una de las 4 dimensiones del m
 Acceso abierto



Estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras de jengibre de la región Junin relacionadas con el proceso de internacionalización hacia el mercado de Estados Unidos (Período 2014-2018)

Medrano Cristóbal, Lizett Esmeralda; Rodríguez Hidalgo, Paola Emily (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), 2020-07-17)
 El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la relación entre **las estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras** de jengibre de la región Junin con el proceso de internacionalización hacia el mercado de El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la relación entre las es
 Acceso abierto

Descubre

Autores

- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) (1439)
- Elias Giordano Cynthia Carola (115)
- Anchiraco Baltazar Gustavo Abel (14)
- Vinces Ramos Leonardo Nikolai (113)
- Urbina Pereyra Jaime Roberto (109)
- ... más



Repositorio de la Universidad César Vallejo / Buscar

Buscar

Mostrar filtros avanzados

Mostrando ítems 1-10 de 1920



Estrategias competitivas y exportación de lencería peruana al mercado mexicano 2008 - 2014

Ladera Arellano, Karina Ana (Universidad César Vallejo, 2015)
 Este trabajo de investigación se realizó con el objetivo de determinar la relación que existe entre las estrategias competitivas y exportación de lencería peruana al mercado mexicano 2008 - 2014 De este modo, el estudio ...
 Embargado



Estrategia competitiva de enfoque y exportación de carteras al mercado estadounidense 2008-2015

LISTAR

- Todo el Repositorio
- Comunidades & Colecciones
- Por fecha de publicación
- Autores
- Asesores
- Títulos
- Palabras clave
- Sedes

MI CUENTA

- Acceder
- Registro

Buscar Herramientas ▼ Búsquedas y alertas ▼ Historial de búsqueda Lista de registros marcados

Resultados: 527
(de Colección principal de Web of Science)

Buscó: TEMA: (Competitive Strategies and Exports) ...Más

Refinar resultados

Buscar en resultados de...

Filtrar resultados por:

Acceso Abierto (143)

Años de publicación ▲

Ordenar por: Fecha Más ▼

◀ 1 de 53 ▶

Seleccionar página

1. Securing Anticipatory Geographies: Finland's Arctic Strategy and the Geopolitics of International Competitiveness
Por: Vaatanen, Vesa
GEOPOLITICS Volumen: 26 Número: 2 Páginas: 615-638 Fecha de publicación: MAR 3 2021

2. Controlling Unconventional Secretion for Production of Heterologous Proteins in Ustilago maydis through Transcriptional Regulation and Chemical Inhibition of the Kinase Don3
Por: Hussnaetter, Kai P.; Philipp, Magnus; Muntjes, Kira; et ál.
JOURNAL OF FUNGI Volumen: 7 Número: 3 Número de artículo: 179 Fecha de publicación: MAR 2021

Veces citado: 0
(en la Colección principal de Web of Science)

Conteo de uso ▼

Veces citado: 0
(en la Colección principal de Web of Science)

Conteo de uso ▼

Anexo N°4: Solicitudes de información a COMEXPERU / PROMPERU

	<p>SOLICITUD DE ACCESO A LA INFORMACIÓN PÚBLICA (Texto Único Ordenado de la Ley N° 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, aprobado por Decreto Supremo N° 043-2003-PCM)</p>	<p>N° DE REGISTRO</p>
<p>FORMULARIO</p>		

I. FUNCIONARIO RESPONSABLE DE ENTREGAR LA INFORMACIÓN

Jefe de la Oficina de Administración

II. DATOS DEL SOLICITANTE

APELLIDOS Y NOMBRES/RAZÓN SOCIAL	N° DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD (DNI/CE/RUC/OTRO)	
Saavedra Bastidas Eddy Luis	75346765	
DOMICILIO (AV/CALLE/JR/PSJ/N°/DPTO/INT/MZA/LOTE/URB)		
Urb. Albino Herrera Mz OI Lote 5, calle 29, 2 etapa		
DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO
Callao	Callao	Callao
CORREO ELECTRÓNICO		TELÉFONO
eddysaavedra1999@gmail.com		993926231

III. INFORMACIÓN SOLICITADA

Quisiera saber la cantidad y la lista de empresas exportadoras de la partida 0810400000 (Arándanos) a Estados Unidos en el año 2020. Asimismo, que se pueda visualizar el RUC de cada empresa, categoría según tamaño, es decir, MYPE, PYME y Grandes empresas.

q

IV. DEPENDENCIA DE LA CUAL SE REQUIERE LA INFORMACIÓN
--

COMEXPERU


V. FORMA DE ENTREGA DE LA INFORMACION (Marcar con una "X" donde corresponda)

Copia simple ()	CD ()	Correo electrónico (X)	Otros ()
DETALLAR:			

Correo: eddysaavedra1999@gmail.com / pebbleshv@hotmail.com / Celular: 993926231 - 998716182

VI. OBSERVACIONES

Estoy realizando investigación para mi titulación, el tema: **“Estrategias competitivas empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y su relación con las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos en el año 2020”** y me encantaría saber sobre estos temas.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL SOLICITANTE	FECHA Y HORA DE RECEPCIÓN DE LA SOLICITUD
Saavedra Bastidas, Eddy Luis	
FIRMA	
	

Nota: Entregar en original y copia la presente solicitud, en caso se opte por utilizar el canal presencial (Mesa de Partes de PROMPERÚ).

Anexo N°5: Cronograma de Programa de Titulación en Negocios Internacionales 2021-01


CRONOGRAMA																																
* Programa de Titulación en Negocios Internacionales 2021-1																																
	SEMANA DE ASESORÍAS																															
	09-03-21	11-03-21	09-03-21	16-03-21	18-03-20	22-03-21	29-03-21	05-04-21	12-04-21	19-04-21	26-04-21	03-05-21	10-05-21	17-05-21	24-05-21	31-05-21	07-06-21	14-06-21	21-06-21	28-06-21	05-07-21	05-07-21	26-07-21	02-08-21	09-08-21	16-08-21	23-08-21	30-08-21	06-09-21			
Fase 1: Revisión de conceptos de Metodología de la Investigación (16 HORAS)	3	3									6	4																				
Organización, búsqueda de información y Normas APA (7 HORAS)		7																														
Workshop, Solicitud y Asignación de asesores			3	1	1																											
Fase 2: Elaboración y aprobación del Plan de Investigación (3 SEMANAS)						1	1	1	1	1	Entregable 1 Revisión PLAN																					
Fase 3: Desarrollo de la tesis (11 SEMANAS)											1	1	1	1	Entregable 2	Entregable 3	1	1	1	Entregable 4												
Fase 4: Revisión																																
Publicación de fechas de sustentación																																
Fase 4: Sustentación																																



Facultad de Negocios, UPC
Carrera de Administración y Negocios Internacionales

Anexo N°6: Validación del cuestionario de encuestas


1. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Alex Morales Guzmán Barron, Consultor Internacional en Comercio Internacional, Investigación de mercados e Innovación.

Las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región de La Libertad hacia Estados Unidos en el periodo 2018-2020						
I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellido y Nombre del Especialista		Morales Alex				
Cargo o Institución donde Labora		On Global Market				
II. ASPECTOS DE VALIDACION						
Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cual es la valoración que le da al instrumento. Marque con un X según la calificación que le asigne en el casillero respectivo						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
ORGANIZACION	Existe una organización lógica					X
COHERENCIA	Entre los índices, idicadores y las dimensiones					X
METODOLOGIA	La estrategia responde al proposito del diagnóstico					X
III. OBSERVACIONES Todo conforme						
Fecha	DNI	Correo	Firma/ Sello del Experto	Teléfono		
16/06/2021	07777275	alexngb@gmail.com		948319923		

2. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Jaime Galarza Medrano, Director de desarrollo de capacidades y oferta exportable en Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

Las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región de La Libertad hacia Estados Unidos en el periodo 2018-2020						
I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellido y Nombre del Especialista		<u>JAIME GALARZA MEDRANO</u>				
Cargo o Institución donde Labora		<u>MINCETUR</u>				
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Marque con un X según la calificación que le asigne en el casillero respectivo						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables				X	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica					X
COHERENCIA	Entre los índices, idicadores y las dimensiones			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
III. OBSERVACIONES						
Fecha	DNI	Correo	Firma/ Sello del Experto	Teléfono		
19.06.21	20719847	jgalarza@mincetur.gob.pe		943888618		

3. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Carolina Ramírez Gonzales, Directora de Estudios Económicos e Información Agraria en Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI

Las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región de La Libertad hacia Estados Unidos en el periodo 2018-2020						
I. DATOS INFORMATIVOS						
Apellido y Nombre del Especialista		Carolina Ramírez Gonzales				
Cargo o Institución donde Labora		Directora de Estudios Económicos				
II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN						
Teniendo en cuenta los aspectos que se indican, cuál es la valoración que le da al instrumento. Marque con un X según la calificación que le asigne en el casillero respectivo						
INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Buena	Muy buena	Excelente
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas observables			X		
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica			X		
COHERENCIA	Entre los índices, idicadores y las dimensiones			X		
METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico				X	
III. OBSERVACIONES						
Sugiero incluir preguntas relacionadas a: participación en ferias o actividades de promoción internacional, decisión de la empresa de articular con entidades de promoción comercial como Promperu o Sierra Selva Exportadora, así como también el impacto de la marca Perú. Por otro lado, considerar que otras variables se suman al posicionamiento del producto como sus valores nutricionales y la respuesta de la empresa a las nuevas tendencias de consumo saludable.						
Fecha	DNI	Correo	Firma/ Sello del Experto	Teléfono		
25 JUNIO 2021	70316208	Cramirez@midagri.gob.pe	 Firmado digitalmente por RAMIREZ GONZALES Carolina de Fatima FAU el 25/06/2021 a las 06:05:05. Motivo: Soy el autor del documento. Fecha: 25.06.2021 06:05:05	987131512		

Anexo N°7: Desarrollo de entrevistas cualitativas

- **Entrevista: Mónica Arias Guerrero** (Especialista a cargo de la línea de fresco y congelados en PROMPERÚ)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en PROMPERÚ

Trabajo en la dirección de exportaciones. PROMPERÚ tiene cuatro direcciones, la primera es de exportaciones, turismo, promoción de inversiones y regiones. Con respecto a la dirección de exportaciones se divide en tres líneas: promoción comercial, desarrollo exportador y otra de inteligencia y prospección comercial. Yo me encuentro en la subdirección de promoción comercial donde promovemos los productos agros mediante la emisión de ferias y misiones.

2. ¿Actualmente cuál es la política de PROMPERÚ para incentivar una mayor exportación de los productos agro y en especial del producto arándanos?

En realidad, nos basamos en el PENX, donde se sacan las estrategias de diversificación, competitividad y fortalecimiento, los cuales debemos realizar y aplicar en todas las industrias de Perú. Esa es nuestra matriz en la que construimos nuestras acciones. En mi área nos encargamos de la presencia de ferias y misiones, que para el 2020 no se ha podido realizar. Sin embargo, se han empleado eventos como campañas de promoción y ruedas de negocios para que los exportadores tengan contacto con los importadores y también tener bajo la marca superfoods una cercanía con los consumidores finales.

3. Hemos percibido que la entidad de PROMPERÚ brinda asistencia técnica como: capacitaciones y programas. ¿Nos podría comentar si se ha brindado dicha asistencia técnica (en temas como: desarrollo de marca, selección de mercados, promoción, ¿entre otros temas) a los exportadores de la Región La Libertad?

El área de desarrollo exportador e inteligencia comercial brindan mucha información a los exportadores. Por ejemplo, el desarrollo exportador fortalece las capacidades de las empresas y sobre todo están en emprendimiento les dan las herramientas para que puedan realizar su primera exportación. En el caso del área de inteligencia comercial, los estudios o la información que se pueda recabar de cada mercado la consolidan para que finalmente sea brindada a todos los exportadores que estén interesados, independientemente del sector. En el caso de los arándanos se han hecho varios estudios, no solo frescos sino en distintos formatos como congelados y entre otros.

4. ¿Cómo se puede mejorar en el sector agroindustrial los aspectos referentes a la competitividad y la tecnología?

Bueno, lo que pasa es que son diversos factores. La más importante es la inversión, ya que es la base sólida, si no hay capital no podemos invertir en muchas cosas. Si bien hay muchas iniciativas en muchos lados. Es muy importante tener una cuota de producción mínima para que tú puedas tener esta competitividad. También saber identificar el mercado para saber cuál es el mercado que te requiere

5. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia. ¿Nos podría explicar cómo el arándano peruano, logró dicho desempeño exportador en los últimos años?

En primer lugar, la demanda mundial, puesto que el mundo come arándanos, por ejemplo, Estados Unidos y Europa. Las personas comienzan a tener una dieta balanceada y en base a eso Perú se ha ido acoplando a dichos cambios, además sus campos son tan fértiles y óptimos que puede generar un gran rendimiento. Por otro lado, los precios competitivos que se ha podido adquirir en el mercado internacional. En conclusión, diversos factores se han sumado para que la decisión del empresario pueda considerarse en la producción de arándanos frescos.

6. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú? ¿Toda esa producción de arándanos se suele

destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

Las condiciones climáticas básicamente, creo que toda la costa da fortaleza a eso. También los proyectos de irrigación que finalmente complementa ya de lado hombre para que podamos tener disposición del agua e irrigación del producto.

7. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

Más allá de que Perú sea actualmente uno de los líderes en el tema de arándanos, yo creo que ahora no solo es importante la ventana comercial que tiene el Perú, sino que también diferenciarse en las variedades de arándanos que se pueda cosechar, porque competidores tenemos de los diversos productos, por ejemplo, arándanos y paltas. En este último caso, México nos supera. Pero con respecto a la competitividad se va a trascender más con las variedades, además la estacionalidad es un punto favorable pero cuando llegues a un consumidor final es qué tanta aceptación puedas tener con el consumidor final es qué tanta aceptación va tener el cliente con tu producto. Muchas veces vemos el producto como genérico, “la mandarina”, “el arándano”, pero si hacemos un análisis más profundo de cómo va la aceptación de la uva o por ejemplo a cada producto del mercado va a diferir. Por ejemplo, hagamos un análisis desde el Perú, ¿cuál es la uva que más consumimos en el Perú?, ¿la roja cierta?, porque tiene mayor aceptación por el dulzor. Igual sucede en otros mercados, en Estados Unidos por ejemplo hay variedades más representativas por la calidad sobretodo porque si hablamos de Estados Unidos estamos hablando de 20 días de tránsito, a Europa estamos hablando de otros 30 días, a Asia de 35 a 40 días aproximadamente. Entonces hay muchos criterios a evaluar. Pero te diría que no solo nos diferenciamos en las variedades a exportar en el mundo.

8. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

El tema de las certificaciones es en realidad algo básico que te piden los importadores. Que genere algún tiempo de impacto, te diría el orgánico, ya que este siempre va a pagar más en el mercado internacional. Luego ya va a depender más en cómo te diferencias en cuanto a variedades.

9. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Sí, la mayoría lo tiene en realidad, porque es importante hacer la trazabilidad de los productos y más cuando es un producto fresco que es perecible y dedicado. Entonces definitivamente tienes que recibir un feedback. ¿Por ejemplo, la mayoría de empresas agroexportadoras que hacen?, empaican en origen y te hacen un reporte de calidad y en destino la mayoría de veces también, porque finalmente te permite hacer una trazabilidad del producto desde campo como ha cosechado, si ha habido algún problema en el packing o en fin. Todo esto es importante, porque puedes recibir mayor feedback en tu producción. Por ejemplo, en los arándanos tienen formatos de medio kilo, 250 gr, te da un poco la información como el importador va a recibir el producto. Definitivamente, en este tipo de productos si es muy importante el feedback es relevante

La mayoría de empresas tiene este servicio post venta, depende de las habilidades blandas de las empresas. Qué plus le puede ofrecer las empresas a sus clientes. Por ejemplo, en nuestro caso en PROMPERÚ, seguimos a una empresa que tiene un año de operaciones y de acá a un año debemos ver cuánto han exportado en base a una participación en feria, rueda de negocios. Esto va más allá de un análisis por producto sino también en general como ha sido su movimiento comercial y creo que es importante cuando provees un servicio.

10. ¿Cuál considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciar los arándanos frescos de la competencia?

Definitivamente es la ventana comercial, ahora nosotros exportamos principalmente al mercado de Estados Unidos, y estos también producen arándanos, pero no se abastecen con su producción, entonces si ya solo el 60% de nuestra producción va allá, tenemos un mercado consolidado. Por otro lado, el desarrollo de variedades va a permitir diversificar, ya que finalmente permite ingresar a mercados como el asiático. Si en alguna oportunidad pueden ir a un supermercado van a ver mandarinas, uvas, y se van a dar cuenta de que las características físicas como intrínsecas del sabor hay particularidad en el producto. No solo lo van a ver por ejemplo como la uva verde, sino como la uva verde, red glove, sin pepa, en fin. Estas particularidades se ven en el agro, donde trabajamos bajo una partida que si bien es una descripción numérica, pero si hacemos la parte cualitativa es importante saber las variedades que hay. En el caso de arándanos, ya se vienen desarrollando variedades y esto va a sumar al crecimiento de las exportaciones y ayuda al exportador que crezca en hectáreas de arándanos debido a la demanda, por ejemplo, en congelados que también viene creciendo

11. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Lo que pasa es que, en el caso del fresco, la industria se denomina como un commodity, porque se mueve como oferta y demanda. Pero qué sucede, hay algo que genera diferenciación que en este caso es la estacionalidad, sin embargo, también la variedad de arándanos es algo que se rescata. Más que costos la diferenciación del producto es en cuanto variedad y estacionalidad. Por ello es algo que se debe seguir desarrollando en el Perú.

12. ¿Qué estrategias diferenciadoras considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos?

Es un trabajo en conjunto, no solo de las empresas agroexportadoras. Como mencionaste el tema de tecnología y competitividad, por ejemplo, atender la demanda de arándanos congelados. En cuanto al estado, con respecto a la apertura de nuevos mercados, se debe trabajar de manera conjunta con las entidades sanitarias y las compañías.

13. ¿Considera usted que existe una adecuada difusión y formación de una cultura exportadora a las comunidades que exportan arándanos?

En cuanto al tema de arándanos todavía no hay comunidades porque aún hablamos de empresas grandes consolidadas, ya que la inversión de parcela para el arándano es alta. Por eso no lo van hacer una asociación o una pequeña empresa, porque la inversión es alta en campo y mano de obra.

14. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?

El crecimiento del volumen ha sido muy importante, ya que Estados Unidos no ha podido satisfacer su demanda con su producción local, entonces esto ha generado que seamos muy competitivos, además de la ventaja de la estacionalidad que poseemos.

15. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?

El tema de producción es lo que más rescato. Chile fue de los primeros que comenzaron a producir arándanos, mientras que el Perú en el 2012 o 2013 se comenzó a realizar

prácticas para cultivar arándanos. Pero yo siempre recalco la importancia del volumen y variedad para generar una competitividad y diferenciación del producto. El desarrollo de variedades nos va a generar competitividad y diferenciación en el mercado, porque si hablamos del producto en general es genérico, pero si entramos de las particularidades de cada producto y lo que te pide el mercado porque a cada país le gusta distintas características del producto, por ejemplo su sabor. El aumento de la comida saludable y más que todo en el 2020 se ha confirmado la alta demanda de arándanos por los beneficios del mismo. En cuanto a la demanda peruana de arándanos, no está tan desarrollada, por lo que algunas categorías que se quedan son para ser procesadas para juguerías o entre otras empresas de distintos rubros.

➤ **Entrevista: Maria Fernanda Linares Bejarano** (Coordinadora de Comercio Exterior en la Cámara de Comercio de Lima)

1. ¿Qué trabajos o funciones realiza usted en la institución?

Soy coordinadora de comercio exterior del sector agro. Estoy en el área de promoción comercial internacional, es decir son todas las actividades, proyectos, eventos, capacitaciones, talleres o servicios en general que busquen la promoción a nivel internacional del sector agroexportador. Trabajo directamente con empresas realizando consultorías, comercio exterior, generando diversos talleres, capacitaciones. Todo lo que está relacionado a temas técnicos, procesos de exportación, etc, referido al sector agro. Por ejemplo, hay otro servicio que se llama B2B internacional, que es buscar empresas de afuera que estén interesadas en empresas peruanas para ampliar su portafolio de clientes. Hemos ido cambiando, adaptándonos a la situación, ya que anteriormente mi área era de ferias internacionales, pero por la pandemia hemos migrado a los servicios que mencioné anteriormente.

2. ¿Actualmente cuál es la política de CCL con respecto a las exportaciones de productos agro?

En ese sentido aportamos con los asociados con una gran variedad de servicios que los ayudan a poder exportar, por ejemplo, hay un área de certificados de origen, otra área de promoción comercial, donde nos enfocamos en la internacionalización de empresas mediante, capacitaciones, talleres, servicios personalizados, misiones internacionales, etc. Entonces, la postura de la CCL con respecto a todo lo relacionado a agroexportación es que a través de nuestras áreas apoyamos para que el exportador siga vendiendo. CCL también apoya con su plataforma de inteligencia comercial llamada CAMTRADE al igual que ADEX.

3. Hemos apreciado que la CCL brinda capacitaciones, asistencias, entre otros servicios. ¿Cuáles considera los más relevantes para impulsar la competitividad de las empresas agro?

Considero que las más importantes que más les va a permitir competir a nivel internacional, son las que tienen que ver con certificaciones como la orgánica, o documentaciones necesarias para exportar. Actualmente, esto es necesario tomar en cuenta porque cada vez más las exigencias van cambiando. Hace poco tuvimos un taller de etiquetado y rotulado para exportar alimentos a Estados Unidos y a la Unión Europea, todo lo que pudimos enseñar fomentan que las empresas se vuelvan más competentes, y de esta manera tener más éxitos en el exterior.

Hay una certificación que tu producto ha sido Fairtrade, es decir que toda la cadena de valor ha sido trabajada con comercio justo, donde se le paga lo necesario a los agricultores. Esto es valorado por los mercados europeos, dicha certificación es costosa, por lo que no todas las empresas la poseen, pero las empresas que, si la tienen, tienen una buena acogida. Por ejemplo, hay una empresa que, si bien no vende arándanos, exporta cúrcuma y kion, la empresa se llama la Grama y emplea dicha certificación que lo ha vuelto competente en el mercado.

4. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia ¿Nos podría brindar su opinión sobre cómo el arándano peruano logró altos índices de exportación en los últimos años?

Justo hace unos días comentábamos que antes el arándano no era importante o se consumía. Hasta ahora incluso en el Perú no se consume dicho producto sino más que todo en el exterior. Por ello toda la producción se suele destinar a los mercados internacionales, debido a que los consumidores se han vuelto responsables en la manera de alimentarse saludable.

5. ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el estado en los últimos 3 años, considera que ha tenido un impacto relevante en el empleo de estrategias diferenciadoras y el aumento de las exportaciones de arándanos frescos?

Nosotros como gremio hemos tenido contacto con PROMPERÚ o el mismo estado en términos de reactivación económica. Para ello, lo que dicha entidad está haciendo es llevar a las empresas peruanas a ferias internacionales gratuitamente, se les brinda un presupuesto. Obviamente pasan por un filtro, pero aun así dicha acción apoya mucho a los empresarios.

6. ¿Considera usted que existe una adecuada difusión y formación de una cultura exportadora a las comunidades que exportan arándanos?

Desde mi posición te diría que, en el tema de las exportaciones, los mismos empresarios están poniendo de su parte para conocer los procesos de exportación. Yo pienso que debe haber más difusión por parte del estado. Por ejemplo, en la página de PROMPERÚ encuentras plataformas que apoyan a los empresarios a conocer más temas relacionados a la exportación. Por otro lado, la falta de capital, exigencias en cuanto documentación por parte de los productores les limita a exportar a los pequeños agricultores.

7. ¿Cómo se puede mejorar en el sector agroindustrial los aspectos referentes a la competitividad y la tecnología?

Yo pienso que se puede mejorar el sector agroindustrial si las empresas buscan agregar valor a su producto, que no solo quede en materia prima, quizás industrializar este producto. Por ejemplo, la granada se vende desgranada, en potes en Estados Unidos. Pero

Perú solo lo vende como producto, por lo que yo creo que sí se debería seguir este ejemplo e industrializar los productos, también esto tiene que ver con la tecnología. El otro día durante un taller se encontraba una empresa llamada Ecosac, y había varios empleados. Ellos pensaban exportar un ají, pero siempre pensaban en cómo diferenciarse por ejemplo venderlo en conserva. Un ejemplo claro actual es Danper que tiene marcas y si le agrega valor a sus productos. Si bien esto demanda más requisitos en cuanto a documentación, se debe intentar ya que aportaría mucho a la empresa.

8. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?

Yo supongo que primero las empresas chilenas compraban los arándanos en el Perú y luego salían a venderlos. Segundo, como les comenté en un inicio, el tema de certificaciones y velar por la calidad de los productos ha hecho que el Perú se posicione en dicho lugar. Asimismo, en el tema de tendencias se ha sabido responder a dicha demanda. El arándano se vende fresco en su mayoría por lo que para buscar una diferenciación lo que se ha podido hacer es certificar a los arándanos.

9. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

Es totalmente cierto, las últimas generaciones han comenzado a consumir dicho tipo de productos ecológicos. El arándano cumple con ello, por eso somos el principal exportador de arándanos frescos. Asimismo, con empresas de arándanos que he trabajado y ya tienen

arándanos congelados que le permita diferenciarse en el exterior, si bien son empresas medianas, esto les permitiría competir en un mercado o segmento de congelados.

10. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cómo cree usted que este factor influye en las exportaciones de arándanos frescos? ¿De qué manera?

Si influye, no se debería tomar como una estrategia de diferenciación porque en sí ya debe ser aplicado por las empresas agroexportadoras, parte de los pilares de la empresa como su cultura. Yo creo que en el tema de certificaciones si influye en el tema de las exportaciones, ya que genera una mayor seguridad para las empresas importadoras sobre el producto. Asimismo, se debe buscar más y no solo conformarse con contar con dichas certificaciones.

11. ¿Cuáles considera que son las limitaciones de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para ser más competitivas?

Lo que limita a las empresas agroexportadoras es que a veces por no cumplir con la demanda externa, las empresas suelen tercerizar los proveedores de sus productos. Esto hace que se pierda la calidad del mismo, y de esta manera no se tiene en control del mismo y no sabrías si estás enviando la calidad solicitada. Otra limitación, pienso que las empresas se limitan en cuanto a la forma de comunicarse o mostrarse en sus redes sociales, es decir, no ser estrictos en cuanto a su información y esto ocasiona que posibles clientes no puedan conocer un poco más sobre la empresa. Por último, lo que te mencionaba anteriormente en cuanto a falta de exportar productos agrícolas con valor agregado.

➤ **Entrevista: Carmen Rosa García Dulanto** (Gerente Comercial de Procesos Agroindustriales PROAGRO)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en la empresa

Nosotros en el tema de arándanos recién estamos comenzando hace tres años y una forma de diferenciarnos de la competencia es que ofrecemos arándanos orgánicos. En cuanto a mis funciones lo que hago es contactarme con los clientes, lo que usualmente hacíamos era participar en ferias o a través de los consulados comerciales trabajar. Asimismo, hacemos un acercamiento con los clientes en el tema de despachos. Nuestra campaña generalmente va de Agosto a Noviembre, lo que hacemos es coordinar con la planta empacadora para ver la disponibilidad del producto y luego hacer los despachos. Una vez a la semana se coordina todo y día a día se va ajustando, a la vez coordinando con los agentes logísticos y finalmente comunicar con los clientes el seguimiento del pedido.

2. De acuerdo a su experiencia ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

Hasta el momento va bien, va creciendo cada año. Nosotros tenemos terreno en Ica, una de las regiones que tiene más empleabilidad. Los trabajadores ganan más que sueldo mínimo y esto demuestra que el sector agro es un rubro que va creciendo cada año

3. ¿Considera que ha habido el suficiente apoyo del estado con respecto a ayudar a las empresas agroexportadoras a ser más competitivas? De qué manera se manifiesta dicho apoyo?. (¿De no ser así que gremios o asociaciones brindan su apoyo?)

No hay ningún apoyo del estado, porque el tema de los puertos está descontrolado, por ejemplo, debemos hacer colas de 24 horas para entrar con el camión al puerto, costos altos. Quién nos apoya es la asociación Proarandanos y bueno por temas de protocolo sanitario trabajamos con SENASA.

4. ¿De qué forma la empresa se diferencia de la competencia? y qué planes u objetivos tiene para hacerlo?

Nosotros como te comentaba tenemos un arándano orgánico certificado, certificaciones de calidad y de prácticas responsables. Asimismo, trabajamos con un servicio al cliente prioritario y dirigido, al servicio del cliente las 24 horas al día los 365 días a la semana.

5. ¿Cuál considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciarse de la competencia en cuanto a producción y comercialización de arándanos frescos?

El tema de volumen básicamente, nosotros tenemos bastante menos volumen ya que recién vamos comenzando. Actualmente tenemos solo 50 hectáreas de arándanos, pero tenemos programado crecer hasta 200.

6. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿La empresa se encuentra atendiendo dicha demanda? de qué manera?

Si, primero porque la demanda que hay por los productos ecológicos, y segundo por el tema del medio ambiente que hay que cuidar “No podemos matar la gallina de los huevos de oro” hay que cuidarlo.

7. Teniendo en cuenta la relevancia de la demanda de los consumidores por productos de calidad, ¿Qué estándares de calidad considera más relevantes en sus procesos para poder diferenciarse de la competencia?

Bueno el tema de sanidad, tenemos que cumplir con altos estándares de sanidad, en cuanto a empaques y en todos los procesos.

8. Hemos apreciado mediante su página web que su empresa emplea certificaciones ¿Cuáles considera que son los certificados más importantes en cuanto a calidad que le permiten diferenciarse de su competencia? ¿y por qué?

En realidad, hay muchos certificados, importa lo que pida el cliente más de lo que uno quiera. Los básicos son el Hasa que ve el análisis de peligros en cuanto a sanidad y

calidad, luego hay certificaciones de temas de responsabilidad social antibioterrorismo, narcotráfico, etc. Nosotros en el campo tenemos en Global Gap, en la planta el SQS, tenemos un estudio sprint que es tema del buen uso del agua, también de responsabilidad social, etc. Tenemos todas las certificaciones internacionales que los clientes piden. Nosotros trabajamos en base a lo que pide el cliente norteamericano.

9. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cómo cree usted que este factor influye en el desempeño exportador de arándanos frescos?

Si, de todas maneras, el Perú es el único país donde puedes producir arándano todo el año, también hay diferentes zonas de producción. Creo que es el único país en el mundo que exporta de Enero a Diciembre, me parece que es el segundo o primer exportador de arándanos en el mundo.

10. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de la empresa? de qué manera?

De todas maneras, ahora el tema de las certificaciones es un tema de marketing, porque no todas la tienen y el cliente lo pide. Lo que pasa es que cada vez más el cliente final es un cliente más informado que pide diferentes cosas en el producto, por ejemplo, lee las etiquetas para saber qué está comiendo, si es saludable, etc.

11. ¿Realizan actividades enfocadas a fortalecer las relaciones con sus clientes? ¿Nos puede mencionar cuáles?, ¿Considera que estas influyen en su imagen de marca?

Bueno, generalmente nosotros visitábamos a los clientes o ellos venían a nuestra planta para conocer los cultivos. Hay una relación bastante estrecha, asimismo, estos clientes nos apoyan en el tema de responsabilidad social, por ejemplo, tenemos una posta médica

en la zona donde está el fundo. Por otro lado, rescato que si bien no tenemos volumen nosotros buscamos destacar en cuanto a calidad

12. Ustedes como empresa ¿Brindan información sobre la trazabilidad de los embarques a sus clientes? De ser así, ¿cómo brindan dicha información?

El arándano se exporta en cajas llamadas crochet y cada caja tiene un código de barras, la trazabilidad nos indica quién lo ha embarcado, quién lo ha cosechado, etc. Estos son requerimientos de los mercados internacionales. El empaque por más pequeño que sea tiene su trazabilidad. Esto le informamos a los clientes en el packing list que se le envía.

13. ¿Realizan algún tipo de control o manejo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido?

Tenemos indicadores de mejora continua, días de entrega, demora, problemas en trazabilidad, reclamos de los clientes. Todo lo manejamos con indicadores.

14. ¿Se ha presentado alguna vez problemas durante la entrega del pedido de los clientes? De ser así, ¿qué tan eficiente fue el sistema de respuesta y atención al cliente?

El sistema de respuesta siempre es con el detalle técnico del tema. Siempre se toma en cuenta la comunicación la cual se diferencia de hora del país destino, Por ejemplo, con el cual hay muchas horas de diferencia es China, sin embargo, con Estados Unidos solo hay unas 2 horas de diferencia.

➤ **Entrevista: Gabriel Amaro** (Director Ejecutivo de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú.)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como director ejecutivo de AGAP

Nosotros lo que buscamos es el mejor clima de negocios y competitividad del sector, y que esto se redonde no solo en beneficios económicos para la empresa y el país sino también un impacto en la sociedad. Mi trabajo es dirigir la institución con ese propósito, formalizar la agricultura peruana y convertirla en agricultura de primer mundo con un impacto notable en el desarrollo del país y bienestar de la persona. Estamos desarrollando una normativa para impulsar la competitividad de la agricultura.

2. ¿Actualmente cuál es la política de AGAP para incentivar una mayor exportación de los productos agro y en especial del producto arándanos?

Promover el mejor clima de negocios en el país para el sector y esto tiene que ver con articular con diferentes entidades públicas para lograr mejorar la regulación de aquellas barreras que existe. Esto no solo alcanza al arándano, sino que, a cualquier producto agro, es donde está enfocada la mayoría de las empresas formales. Acuérdate que en el Perú solo el 20% de todos los sectores económicos son formales, en el caso de agricultura peruana, mucha pequeña agricultura se dedica al mercado local, mientras que las que buscan desarrollarse buscan los mercados internacionales porque ahí es donde está la gran demanda. Nuestro trabajo está enfocado en desarrollar la política pública y disminuir las barreras que existen para la inversión y los riesgos que se van creando en el país.

3. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia. ¿Nos podría explicar cómo el arándano peruano, logró dicho desempeño exportador en los últimos años?

Para empezar, no existía el arándano peruano, es peruano porque se produce acá, más que sea de acá. es un producto al igual que otros que somos líderes en el mundo. Es un cultivo que no es oriundo del Perú, sin embargo, al haberse creado tuvo una normativa para traer inversión y para desarrollar el agro formal y moderno, entonces los agricultores peruanos empezaron a probar unos frutos nuevos entre ellos los arándanos, en donde otros países como Chile no creía que pueda darse en el Perú debido a que se necesitaba un clima frío

y las variedades que trajeron y las pruebas que hicieron, la forma de desarrollar el cultivo mostraron que podíamos desarrollarlo en zonas de desierto como es Ica y Ancash. Luego de años de esfuerzo, porque no se trata de comprar una planta y sembrarlo y ya, sino que requiere año de pruebas para conocer el manejo técnico del producto para conocer si puede desarrollarse con alta productividad en el país. Después de todo ese esfuerzo, hace más o menos 5 o 6 años comenzó a exportarse cuando los precios estaban 15 dólares el kilo, hoy están entre 5 o 6, se vio que teníamos una alta productividad y se podía invertir en dicho cultivo. Poco a poco llegaron inversiones de afuera y locales. De esta manera se veía que el Perú no solo tenía productividad sino también costos competitivos que requiere el mercado. Esto paralelo se debe dar con el SENASA y el sector privado para abrir los mercados en el mundo. Nosotros debemos comprobar al país de destino que cumplimos con sus requisitos fitosanitarios, esto ha demandado un esfuerzo titánico entre el sector público y privado para desarrollar dicho producto y aperturar nuevos mercados. Esto hizo que comencemos a exportar un cultivo de alta calidad en cantidades suficientes para satisfacer un mercado que en ese momento lo pedía y finalmente convertimos en los últimos años en el primer exportador mundial de arándanos. En donde otro efecto, indica que cuando Perú entra a un cultivo que le da resultados, comienza a acceder a los mercados y a meter mucha fruta, con lo cual bajan los precios hasta llegar a un equilibrio, porque los mercados son finitos.

4. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú? ¿Toda esa producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

Fortalezas tiene muchísimas, para empezar todo lo que es clima. Este es un sector en donde tú requieres elementos básicos para poder desarrollar, primero un buen clima propicio para ese tipo de cultivo, con suficiente hora luz, medida adecuada de humedad, etc. Pero también requieres tierra suficiente para desarrollar actividades de manera intensiva, por otro lado, necesitas agua. Con el proyecto Chavimochic en La Libertad se ha conseguido agua suficiente que se trae de las zonas de la sierra en un canal madre que se ha construido en dos etapas, tierra suficiente nueva, por lo que no se ha tenido que

comprar parcelas. Un elemento adicional es la ley de promoción agraria que permitió mantener una regulación adecuada al sector económico agrario formal y que además te daba la seguridad jurídica de largo plazo que requiere las inversiones serias en agricultura. En este sector las inversiones son altas, donde uno entra para quedarse en décadas, por eso se necesitaba una ley a largo plazo. Por otro lado, en Chavimochic tres, son 63 mil hectáreas nuevas más 50 mil hectáreas mejoradas de valles viejos van a hacer que se cuadruple por lo menos la producción de la Libertad. Esto es una ventaja que no la tiene otra región, sino que otro país en el mundo. Esto es una super ventaja de la región, sin embargo, este proyecto por distintos problemas nacionales lo han retrasado.

El Perú está en el hemisferio sur, esta suerte lo convierte como un invernadero natural con grandes condiciones como país agrícola, no por nada se desarrolló aquí el imperio incaico y otras civilizaciones. El 90% de la población está en el hemisferio norte y mientras ellos están en invierno nosotros estamos en plena cosecha y nosotros como país le garantizamos el abastecimiento cuando ellos no tienen arándano en el mundo. Esto se lo garantizamos cuando ellos tienen demanda. Cuando tenemos esta condición buscamos posicionar el producto en el mercado donde hay más oportunidades y te genera más márgenes, porque tu producto es de primer nivel y tienes demanda. En cuanto al mercado nacional es un efecto distinto, el costo para producir arándanos te daba para atender el mercado norteamericano que te ofrecían un mejor precio, tú a este nivel de costos tú podrías llegar con un margen suficiente y atendías ese mercado. Conforme el Perú comienza a producir más, y se atiende con mayor volumen en el mercado internacional, comienzan a bajar los precios. El área comercial de una empresa busca en el mundo cuál es el mercado donde se pueda recibir mayor rendimiento con mi producto, y lo que no se pueda colocar ahí por algún motivo entonces destinar cierta cantidad del producto en el mercado nacional. Por otro lado, también hay que tener en cuenta que hay mermas, hay calidades, no porque el producto sea malo, sino que los mercados piden ciertas características del producto las cuales no se alcanzan y se destinan al mercado externo, sino también se vende para otro tipo de industria como la procesada en salsa, jugos, etc.

5. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?

Hay mucha inversión chilena en el Perú. Las condiciones del país nos dan ventajas competitivas que no tiene otro país en el mundo. Para estar en este negocio, como uno vende centavos, uno vende una palta, espárrago, arándano, en volumen claro. Debe tener unos costos por un lado manejados, y por otro lado productividad. Si no tienes ambas cosas, no puedes sobrevivir en el mercado. Entonces que pasa, por las condiciones que tiene el Perú, tenemos las más altas productividades del mundo. Por ejemplo, si Chile por hectáreas saca 20 mil kilos de arándanos, el Perú está sacando 30. La pregunta es a quién le cuesta menos producir, la respuesta es a Perú. Y eso, que Chile tiene menores sobrecostos que nosotros, pero a pesar de ello, la alta productividad nos permite colocar al mismo precio que los chilenos, pero con menores costos. Esta alta productividad que tenemos ya es un diferenciador. La en palta Hass por ejemplo México también se diferencia en volumen en comparación a nosotros. En el arándano nuestro diferencial es poder competir y poder llegar al mercado con el precio competitivo. Otro factor, son las variedades, debemos mantenernos en la variedad que le guste al mercado. La ciencia va evolucionando y van sacando variedades en base a lo que piden el consumidor, plantas que tienen resistencia a plagas, lograr que el cultivo abarque otra fecha de ventana comercial o ampliar los cultivos en distintas zonas como la sierra.

6. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

Si hay empresas que producen arándano orgánico, pero aún es mercado de nicho. Por otro lado, cuesta mucho más hacer un orgánico y no necesariamente te rinde igual. Evidentemente, así como van las cosas es probable que mucha de la producción se convierta en orgánica por la exigencia del mercado, más por la exigencia de consumidores y exigencias normativas. Porque en la Unión Europea y Norteamérica hay una fuerte corriente de disminución de pesticidas, es decir, esto te puede llevar a que muchos productos pueden variar de convencional a orgánico. Sin embargo, no es fácil, ya que es un mercado de nicho, tu costo es alto, etc. Esto se puede dar, en función a las exigencias normativas del país de destino. Si uno tiene en el desarrollo del cultivo el manejo adecuado de los costos para llegar a esos mercados, está bienvenido.

7. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

Yo te diría que no es tan diferenciador, porque tú estás obligado a cumplir la exigencia del mercado al que atiendes, y hoy en día los mercados a los que vamos que son países desarrollados, todos ellos te exigen buenas prácticas ambientales. Entonces las empresas peruanas agroexportadoras están sometidas a auditorías internacionales en buenas prácticas agrícolas de procesamiento ambientales, laborales y sociales. Si no pasas esa certificación simplemente no puedes vender. Es diferenciador digamos en el sentido en lo que significa la industria con otras industrias en el país, pero hoy en día no conozco una empresa que pueda exportar un producto fresco sin una certificación por lo menos básica como la GLOBAL GAP, la de buenas prácticas de producción y procesamiento, o el GRASP, que tiene que ver con temas laborales y sociales.

8. De acuerdo con el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) las certificaciones de calidad resaltan la competitividad de una compañía. Sin embargo, solo el 1% de las empresas formales en el país cuenta con sistemas de gestión de calidad. Esto nos deja como uno de los países de la región, solo por encima de

Bolivia, que cuenta con menores empresas certificadas. ¿A qué cree que se deba esto y cómo dichas certificaciones influyen al momento de hacer negocios?

Lo que pasa es que en el caso del sector agroexportador agrario moderno son otras medidas, porque el INACAL lo mide en función a sus normas técnicas, pero nuestro sector es distinto porque estamos sometidos a niveles de calidad de los mercados desarrollados. Entonces cuando hacen esa evaluación tienen que hacerlo en la medida de donde está enfocado la industria. En agricultura producimos 2.2 millones de productores agrarios, y en agricultura moderna está orientado a la agroexportación, porque el mercado está afuera, por eso te sometes a niveles de calidad internacionales. La medida del INACAL debería ser en base a la práctica del sector al cual quiere medir, entonces te aseguro que no a considera a los productos agrarios de producción moderna que ya tienen esos mercados desarrollados, lo que significa 7 mil millones de dólares anuales. Que, si no pudiésemos exportar, esa producción se podría en el Perú, ya que no se consume en el Perú tanta cantidad. En agricultura, teniendo tu foco en el mercado internacional, existe una serie de condiciones que te ponen los países donde tu producto tiene que ser de la más alta calidad e inocuidad, para eso tu producción local desde que tienes tu sistema productivo, el manejo agronómico, líneas de producción, todo tiene que estar adecuado a obtener ese nivel de calidad, pese a que debes tener en cuenta que también cierta parte se va al mercado exterior. El INACAL seguro pide medidas del mercado local, ojo que también con respecto al nivel fitosanitario, ya que cuando exportamos un contenedor por ejemplo de arándanos hay un funcionario que revisa y te entrega un certificado fitosanitario, que es muy importante sino no dejan salir la mercadería. También es importante resaltar que por ejemplo algunos productos que encuentran en los mercados o supermercado tienen pesticidas, porque no son marcas que sean de empresas exportadoras que hayan pasado por estándares de calidad adecuados al mercado internacional.

9. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más

conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Lo que pasa es que las empresas peruanas no han desarrollado marca en frescos, arándanos. Hay alguna que otra, tú produces para mayoristas, entonces tú lo que tienes que lograr ahí si no manejas marcas es lo que el consumidor te está pidiendo, por ejemplo, la variedad. Para que el consumidor te pueda comprar a ti el mayorista frente a otro país porque llegaste a eso lo que el consumidor le está pidiendo, luego ser un proveedor seguro, es decir, que, si yo te dije que te voy a entregar en enero tal volumen, te entrego tal volumen, hay que ser seguro con el mayorista sin poner excusas. Por último, hay que facilitarle al comprador mayorista, por ejemplo, darle facilidades en cuanto a variedad de productos.

10. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Nosotros vendemos B2B, es decir tu cliente es una empresa, por ejemplo, retails, mayorista, etc. Todas trabajan directamente con su cliente, sobre todo para planificar. Nosotros hemos trabajado con PROMPERÚ con el objetivo de estar en las principales ferias internacionales de frutas y hortalizas, por ejemplo, las principales están en Asia, Norteamérica y Europa. La más importante es la Fruta Fashion, en Estados Unidos es el PNDA en New Orleans, y la principal en Asia es en Hong Kong, en donde el Perú tiene uno de los mejores pabellones de los países. Van empresa de manera individual a tener reuniones comerciales con el mundo. Ahí van mayoristas de todas partes del mundo. Esto es importante porque las empresas buscan acercarse a nuevos clientes de manera presencial para mejorar las relaciones comerciales.

11. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciar los arándanos frescos de la competencia?

Tenemos una gran limitación que es la investigación y desarrollo, otros países tienen una cadena de desarrollo que funciona muy bien entre el sector productivo, el estado y la academia, donde se hace el desarrollo de nuevos cultivos, variedades, nuevos sabores, nuevas características, sino también resistente a plagas. Esto no existe en el Perú, por eso hay que traer, por lo que se considera una desventaja que debemos fortalecer para poder tener una diferenciación. Por otro lado, otro factor es que cuando el sector comenzó a crecer, comenzaron a utilizar el factor de ampliar su cartera de productos, por ejemplo, dejaron de producir espárragos, y sumaron la palta o sino arándano. Esto hacía que le ofrecieran no solo un producto sino otro más para poder ofrecer una mayor variedad al cliente. Además, las empresas comenzaron a expandir sus cultivos en distintos cultivos para tener una mayor ventaja comercial y volumen.

12. ¿Qué estrategias diferenciadoras considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos?

Todo está analizado, en el World Economic Forum hay indicadores, en el Perú nos hemos pasado la vida buscando la competitividad, pero todo está en ese plan que les mencioné. Para empezar, debemos buscar cambiar el sector económico de la agricultura formal, en cuanto a reformas laboral, tribunal, mitología municipal, ministerial, etc. También hay que recuperar lo que se perdió en la marcha del año pasado, en cuanto a las protestas de los agricultores. En un país donde existe un 80% de informalidad, siempre habrá protestas. El problema no era la ley de promoción agraria, sino la regulación que no permite a un empresario ser formal debido a que no le dan los números, estos no son razonables y sostenibles, esto no les permitía a los pequeños productos a emprender. El congreso ni el ejecutivo no pueden meterse al libre mercado laboral, lo que hizo el congreso fue imponer un 30% indexado a la remuneración mínima vital, lo que provocó muchos despidos y cerro de empresas. Que otra cosa más hizo el congreso, quitarle el 15% que pagaban las empresas. Mientras que, por otro lado, otros países como Colombia cobran 0% de renta.

- **Entrevista: Danny Pacheco** (Tutor de exportación en PAI Mincetur, docente y asesor en Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.)

1. ¿Podría comentarnos un poco acerca de su amplia experiencia en el sector agroindustrial?

Bueno con lo referido a negocios internacionales ya hace como 10 años o 12 vengo trabajando en el área comercial y marketing doméstico en temas básicamente de exportación y temas agrícolas tanto empresas privadas como institutos del estado. Una de las últimas actividades que he desarrollado ha sido en el IPAE del Mincetur. Asimismo, estuve en Agroideas y bueno, actualmente estoy en una empresa exportadora de jengibre y cúrcuma en la selva central.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

El sector agro tiene dos grandes, digamos tipos, el agro tradicional y el agro no tradicional el agro no tradicional que cada vez es menos para el Perú representa el 1% de las exportaciones Ahí está la caña de azúcar y distintos productos que cada vez tienen menos incentivos y vienen cayendo en sus exportaciones. Este último año no ha sido la excepción, en el año 2020 ha caído en un 21%, mientras que en el agro no tradicional es donde se ha venido enfocando en principal el arándano. Dicho sector viene creciendo cada año cerca del 19% del 2019 al 2020, hoy hablamos del 9% de la participación en total exportaciones, esto gracias al impulso que le han dado las instituciones del estado al agro no tradicional como el PROMPERÚ con la ruta exportadora, SUNAT con el tema del drawback para empresas no tradicionales, MINCETUR y cómo son otros programas del estado como Agroideas y el PAI. También este sector no tradicional se ha beneficiado por la ley agraria el cual hace poco se ha modificado respecto al impuesto a la renta que se paga sólo 15% y ahora se va a incrementar ese porcentaje hasta llegar al 30%. El incentivo ha ido para todo tipo de sectores no tradicionales, como por ejemplo textil, confecciones, artesanía porque son no tradicionales. Aquí lo que ha distinguido en mi

opinión en el impacto no tradicional de los otros sectores no tradicionales es la competitividad con el cual ha entrado el agro no tradicional al mercado en temas de calidad, asimismo, para identificar momentos de ventanas comerciales para cada producto ha habido mucho de asesorías que han venido de afuera, ya que uno no lo hizo sólo esto. Por el lado de la demanda puede haber una crisis en el mundo pero el consumidor no va a dejar de alimentarse, en el caso del agro no tradicional atiende necesidades del mercado básicas uno de estos productos es el arándano, así como el jengibre, palta, en este caso el arándano ha podido coincidir con la buena alimentación y el problema del Covid-19. Cabe resaltar que los arándanos son un producto que se viene recuperando ya que de enero a abril ha caído de 83 a 39 millones de dólares

3. En su experiencia en PROMPERÚ, MINCETUR y demás organismos del Estado ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el Gobierno, han tenido un impacto en la competitividad de las empresas exportadoras de arándanos frescos?

Bueno, hay varios programas de diferentes Ministerios, empezamos con el Ministerio de Comercio Exterior, ya que es el Ministerio más cercano a la carrera podemos hablar del MINCETUR, ellos tienen el programa PAI, que es el programa de apoyo a la internacionalización de empresas para empresas exportadoras con diferentes niveles de exportación, donde las pequeñas y medianas empresas de arándanos son las que han podido beneficiarse Por qué el plan es para pequeñas y medianas empresas no para grandes tipo Campo sol y Cerro Prieto, ahí se focaliza también los programas del estado el PAI consiste en asignar un consultor para que esta pequeña o mediana empresa pueda desarrollar un plan de internacionalización focalizado con su producto a un mercado internacional y así puede impulsar sus ventas en ese país y el programa le asigna un presupuesto de promoción para que vaya y participa en ferias, ventas personales, mejores su página web o ingrese el ecommerce en el país de destino estos instrumentos de promoción. Por el lado de PROMPERÚ se tiene a la “ruta exportadora”, que es un programa sobre todo de capacitación y de cultura exportadora. Este programa lo que busca es que las empresas pequeñas y micro y aquellas que no exportan a un puedan introducirse a los negocios internacionales y a las exportaciones, cabe resaltar que

PROMPERÚ con la ruta exportadora no entrega dinero ni presupuesto, lo que brinda son capacitaciones y formaciones, lo que ustedes estudian en la carrera muchos empresarios no lo conocen del todo Ellos sí saben producir pero eso de los mercados internacionales el financiamiento incoterms eso que se llama cultura exportadora no es de la ruta exportadora. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura tiene el programa agroideas ahí sí se da financiamiento para las mejoras en la producción en la producción para exportar o vender al mercado doméstico. Hay otro programa que también es el produce llamada “innova-t” que busca que las empresas, en este caso agrícolas, presenten un plan de innovación para la mejora de sus procesos productivos y aprobado el plan de investigación el programa los financia para que puedan aplicar dicha innovación. Por último, también tenemos incentivos como el de la SUNAT, como es la entrega a las empresas no tradicionales que exportan productos no tradicionales el beneficio del drawback y la deducción del igv.

4. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia ¿Nos podría brindar su opinión sobre cómo el arándano peruano logró altos índices de exportación en los últimos años?

El arándano así como muchos productos agroexportadores que han tenido éxito a nivel mundial, buscan ventanas comerciales, es decir una temporada de acuerdo a cada mercado internacional importante donde tú puedes aprovechar lo mejor porque hay poca oferta y buena demanda o sea poca competencia y buena demanda y el Perú básicamente aprovecha la temporada de fin de año octubre promedio porque en esta temporada, por ejemplo en Estados Unidos hay poca producción, poca oferta, poca competencia, si el arándano en el Perú se produjera para todos los meses del año estaríamos acumulando o generando más sobre en el mercado mundial y perjudicando a todos. Entonces, el Perú sale puntualmente en octubre o noviembre o en mayo también hay una pequeña campaña pero más fuerte en octubre y noviembre porque en esta temporada hay poca competencia y los precios por lo tanto son mejores Ya es todo sido la estrategia para traer al arándano El Perú ya que éste es originario de Canadá que por un tema de contraestación se produce aquí y se puede vender en algún mercado originario para que ellos pueden tener este

producto todos los meses del año qué es lo que buscan los mercados abastecerse todo el año

5. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú? ¿Toda esa producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

Bueno en toda la zona donde se produce el arándano es en zona Sierra no en la zona costa, por ejemplo, La Libertad y Virú ya es pegado hacia la sierra, si hablamos de Lima, por ejemplo, se produce en la zona de Barranca, Supe. En La Libertad, las extensiones de terreno y los proyectos de clima son importantes, ya que el arándano necesita horas frío y horas luz, tiene que hacer más invierno que verano, una temperatura más baja el arándano No se podría cultivar en Sullana, Piura, porqu hay productos frescos que se desarrollan mejor en un ambiente tropical, como el mango que es un cultivo tropical Por otro lado, qué ocurre en La Libertad, los grandes proyectos de irrigación como Chavimochic, ahí donde está Virú ha permitido que grandes inversionistas como Camposol, compren terrenos para invertir en productos como los arándanos, yo consideraría climas condiciones aero climáticas horas frío bajas temperaturas y el tema de las inversiones y extensiones para la inversión que han habido en los últimos años como el proyecto chavimochic.

En promedio el 80% de la producción nacional de arándanos se destina a exportación Porque en una hectárea multiplicada por 300 o por 1000 dependiendo de la empresa exportadora en una hectárea no es 100% sale de una calidad superior a la que requieren los compradores europeas Porque así es la naturaleza no te da las mismas calidades o altas tasas de calidad homogéneamente en todos los frutos por ello hay un estimado entre 80 y 85% en promedio que rinde la calidad en cuanto a tamaño la corona, viel y sus imperfecciones te da lo que se dice categoría 1 luego un 15% y 10 se destina al mercado nacional, estos producto, los cuales son los que solemos ver los mercado o ambulantes y un 5% en promedio se desecha. Asimismo, ese 15% se puede utilizar para otras industrias como los jugos, de eso se encarga el área comercial que busca venderla al mejor postor.

6. ¿Cómo se puede mejorar en el sector agroindustrial los aspectos referentes a la competitividad y la tecnología?

Esto tiene que ver con algo que quería comentar en la pregunta anterior, no sólo es buscar el momento para entrar a un mercado, sino también con una oferta competitiva, con una oferta de calidad. Cuando nos referimos a esto queremos decir a los patrones y las características que debe tener el fruto, el cual debe ser categoría 1, que es la mejor categoría de fruto donde la corona del arándano tiene que estar completa y la piel del arándano no debe tener algún hongo o picadura o alguna rotura. Se debe conseguir tolerancias mínimas y también los calibres y tamaños en la variedad. Entonces tu producto de calidad de acuerdo a cómo lo quiera el mercado y a una temporada oportuna genera lo que se llama una competitividad, que es como dice Porter la capacidad de competir y la capacidad de poder estar ahí, por lo que la competitividad ha sido clave desde ubicar los suelos hasta donde producir el arándano. La oferta de arándanos debe ser competitiva en cuanto a volumen, cantidad y oportunidad. En temas de precio, no hablamos de competitividad, hablamos de costos de competitividad, ya que los precios del arándano no se les paga al exportador anticipadamente, sino a cómo está el precio en el mercado destino. Por ello, digo que la competitividad de precios es sesgada, y hay que hablar de competitividad en costos porque uno con el arándano no impone precios. A menos que sea una empresa grande como Camposol que tiene grandes volúmenes, pero normalmente la empresa promedio no establece precios. En término de tecnología, claro que la hay, yo escucho que en el agro no tradicional falta innovar, le falta valor agregado, pero ellos no viven el día a día de un producto exportador. La planta de producción tiene certificaciones como GLOBAL GAP y hay diversas certificaciones que hace que las personas que ingresan a los fundos tengan que lavarse la mano con hipoclorito de sodio. Por otro lado en el proceso productivo, por ejemplo se está trabajando el riego por goteo, que es el fertirriego. Eso es innovación, es tecnología. Las personas que dicen que no hay valor agregado se equivocan, ya que comparado con la agricultura tradicional si la hay. Hay conceptos que dicen que el valor agregado hay que meterle más procesos, por qué no hace el jugo de arándanos, por qué si haces arándanos frescos. En conclusión, en temas de

competitividad y tecnología si la hay y esa tecnología la trajeron los israelitas, los chilenos, pero sobre todos los israelitas que son capos en el tema agrícola y que en el Perú se desarrolla muy bien desde Arequipa, Ica, parte de Lima, La Libertad, Lambayeque y Piura.

- 7. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?**

Lo que ha ocurrido con el Perú es que ha venido atendiendo una ventana comercial importante, cosa que Chile no ha podido pese a haber tenido más tiempo en el arándano, en cambio Perú ha venido teniendo una temporada importante que como les digo es de octubre a noviembre qué es lo que le ha permitido al país crecer en una temporada donde no hay mucho oferta. Cabe Resaltar que se debe tener muy en cuenta la fecha de siembra para calcular la fecha de apertura de la ventana comercial. Las empresas han sabido ampliar su oferta exportadora, ya que no solo vendían los productos más comunes en ese entonces, sino que también llegaron ofrecer arándanos y esto se tomaba como una estrategia al momento de hacer negocios con los compradores, puesto que se les daba a conocer que ellos también comercializaban dicho producto.

- 8. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?**

Hasta donde yo veo, no aprecio muchos productos de arándanos orgánicos, lo que sí veo es que se trabaja muy bien los límites de residuos de plaguicidas porque cada mercado tolera algunos residuos, ahí si el agroexportador de arándanos trabaja muy bien. Hasta

ahora no ha habido ningún problema, queja o rechazo recibo de plaguicidas, los mínimamente tolerables, pero de ahí al orgánico no veo al menos hasta hoy digamos una corriente agroexportadora de arándanos, aunque quizás algunas iniciativas en la sierra.

9. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

Sí definitivamente no sólo en la reputación, sino que es un requisito tener las certificaciones de calidad, sociales y orgánicas de acuerdo al cliente importador. Estos son requisitos que no se negocia, simplemente te dicen, bien tienes arándanos, pero yo trabajo con este certificado, ¿lo tienes? Bueno, si no lo tienes certifícate y podemos retomar la conversación. Cada cliente de acuerdo a los mercados que atiende les exigen un tipo de certificación, hay muchos como GLOBAL GAP, TESCO, GRASP, ORGANIC EUROPE, entre otros, que no sólo te generan buena reputación sino también que te limita o te favorecen en la venta, si no las tienes, no te consideran. La calidad se divide en dos temas: las características del producto, es decir, las especificaciones tamaño, peso, tolerancia, etcétera., y certificaciones. Para ello tienes que saber evaluar y valorar que si ese cliente y sus ventas proyectadas compensan el costo de certificarse, no sólo en dinero, sino capacitación y tiempo. Es por ello que las empresas prefieren certificarse en base a lo que es más comercial.

10. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Si correcto la trazabilidad es importante, por ejemplo, cada palet que va en un contenedor tiene una etiqueta máster, todo el palet donde se especifica quién es el exportador, proveedor y productor de otros productores, para que cuando llega al destino se abra y se pueda entregar a los siguientes de la cadena logística. En caso el supermercado haya tenido algún problema, tiene de dónde provino, de qué lote de exportador, producto. Esto

es lo que se llama la trazabilidad, un servicio intrínseco obligatorio legal no porque el exportador lo quiera hacer sino porque la ley obliga a serlo. Por otro lado, con respecto al servicio al cliente cinerama información en la cual se va brindando al inicio de las operaciones Por ejemplo si el próximo viernes tenemos que embarcar arándanos a Estados Unidos por Miami, desde ese día al cliente tenemos que estar informando cómo va el proceso de cosecha del producto, siempre hay que ir informando al importador todas las acciones que se realizan con el producto. Por ejemplo, mediante las redes sociales como WhatsApp en un horario que se le facilita al importador para que se le facilite su embarque, comunicarnos con ellos para informarles el proceso y en qué parte de la cadena se encuentra su proyecto, esto con lo referido a los desembarques

11. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Hay diferenciación, claro que sí, sino los importadores comprarían indistinto a cualquier empresa exportadora peruana, pero la diferenciación no se da en el producto mismo porque hay un estándar de calidad y dicho estándar lo puede tener una empresa en términos de producto calidad. Hay una paridad competitiva como dice Porter, donde pueden diferenciar el volumen por ejemplo Camposol, Cerro Prieto, que pueden vender directamente desde su supermercado y no tomar a un exportador, es decir acopiadores de dentino que acumulan stock y venden a los supermercados, Cabe resaltar que es muy relevante tener oficinas ubicadas en el país destino.

12. ¿Cuáles considera que son las barreras que no permiten a una empresa agroexportadora de arándanos frescos diferenciarse de la competencia?

Micro y pequeñas tienen poca oportunidad de vender afuera, porque primero no tienen los contactos ni la forma de llegar, ¿qué suelen hacer?, pues primero vender a otros exportadores, es decir vender afuera. El bajo volumen, baja participación en ferias, ruedas

de negocio, etc., limitan a las empresas más que todo micro y pequeñas a poder diferenciarse y hacer negocios en cuanto a la producción y exportación de arándanos.

13. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?

Tanto en Chile como en México hay grandes empresas pequeñas empresas y medianas empresas, cada uno ha sabido sacar en cuanto a su capacidad de recursos y aprovechar los mercados en cuanto a ellos. Cuando Chile y México venden, Perú vende en otras temporadas, mientras que para México la ventaja es la distancia, mejores costos y fletes, entrega más rápido, se diferencia de Perú y Chile. En cuanto a ventajas comparativas, Perú ha sabido aprovecharlo muy bien debido a tener una ventana comercial muy importante.

➤ **Entrevista: Yenny Rojas** (Jefe de Cultivo Arándano en Agrícola Cerro Prieto S.A)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en la empresa

Soy Yenny Rojas, estoy a cargo del cultivo de arándanos, de la jefatura. En la empresa tenemos 800 hectáreas de arándano en campo definitivo, en pabellones y 200 hectáreas de arándano aproximadamente en maceta. Tengo la disposición del cultivo, con respecto a la mano de obra, sanitaria y producción, maquinaria y lo que es riego.

2. De acuerdo a su experiencia ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

Los arándanos es un cultivo que está en ascenso, sigue teniendo una ventana comercial importante para nosotros, no coincidimos en eso con otros países. Nuestro competidor más cercano es Chile, cuando ellos terminan, nosotros estamos empezando, competimos

con mejores precios. Como país ya ahora nosotros tenemos el arándano orgánico que nos hace tener varios clientes, ya que tiene clientes de elite en el mercado de Estados Unidos.

3. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿La empresa se encuentra atendiendo dicha demanda?

Claro que sí, como arándanos orgánicos, hemos partido con la convicción de ese cultivo que nos diferencia del arándano convencional. 80% de tipo orgánico. Como te mencioné anteriormente, tenemos un mercado mucho más exquisito dirigido a personas que pueden pagar un mayor precio.

4. Teniendo en cuenta la relevancia de la demanda de los consumidores por productos de calidad ¿Que estándares de calidad considera más relevantes en sus procesos para poder diferenciarse de la competencia?

Estamos tratando de estar acorde a la demanda y que es lo que el cliente necesita, entre ellos lógicamente lo primero que vas a necesitar es tener una fruta de muy buena calidad en cuanto a la sanidad y en cuanto a la salud que nos diferencia del resto porque si tus investigaciones que tienes vas a llegar a la conclusión de que Agrícola Cerro Prieto logró exportar arándano orgánico entonces esa es la diferenciación que nosotros tenemos frente al resto de empresas y el resto de empresas ahora está tratando también con los arándanos orgánicos pero todavía con sus limitaciones porque definitivamente aún no conocen esa parte de manejo o cómo manejarlo, además, las otras exigencias que nuestros clientes nos pueden pedir es sobre todo una fruta grande y una fruta bonita por ello nosotros tenemos una área de investigación y desarrollo donde ya estamos haciendo un área de ensayo donde se puede lograr encontrar cuál es el arándano que mejor produce para esta zona y cual tiene una mayor aceptación del cliente y eso lo podemos saber al cierre de esta campaña y el próximo año seguimos innovando con variedades.

5. Hemos apreciado mediante su página web que su empresa emplea certificaciones ¿Cuáles considera que son los certificados más importantes en cuanto a calidad que le permiten diferenciarse de su competencia?

Con respecto a los certificados nosotros tenemos entre la mayoría como todas las empresas agroindustriales, ahora si yo sabría de alguna certificación diferenciada al resto no sabría decirte ya que hay certificaciones que es de acuerdo al cliente que las piden por ejemplo ellos tienen sus propias políticas donde te dicen yo quiero que me produzcas tu producto y si tú calificas dentro de estos estándares que solicitan entonces calificas para ese tipo de certificación y en consecuencia para el cliente que lo solicita y así venderle a ese tipo de cliente exclusivo, sin embargo, por el momento no sabría decirte cuál es la diferenciación nuestra frente al resto de empresas.

6. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables, ¿La empresa se encuentra realizando este tipo de prácticas y cómo cree usted que este factor influye en el desempeño exportador de arándanos frescos?

Nosotros como empresa si estamos tratando de disminuir al máximo el tema de la contaminación ambiental, lo primero que nosotros tenemos en consideración es usar lo menos posible el uso de productos químicos, tratar de optimizar el recurso hídrico, tratar de reutilizar el agua ya que tenemos una planta que nos permite reciclar el agua, además, hacemos lo máximo posible para tratar de no quemar residuos, también nos miden la huella de carbono dónde nos dicen cuánto es el porcentaje que uno tiene o cuanto la disminuye, entonces eso hace parte del aporte que hace la empresa y también todo el tema del reciclaje, entre otros que nos permite tener mucha participación en este tema.

7. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de la empresa y de qué manera?

Claro que sí, imagínate que para esto nosotros debemos tener certificaciones que nos califican donde nos dicen si cumplimos ciertos estándares de calidad qué aportan a la

reducción de los contaminantes, definitivamente que sí, ya que, te da otro estatus cómo empresa.

8. ¿De qué forma la empresa se diferencia de la competencia? y qué planes u objetivos tiene para hacerlo?

Por el momento ahora estamos innovando con nuevas variedades y lo que te mencioné es el cultivo en maceta en la costa norte del Perú que estamos recién incursionando en esta práctica dónde nos va a poder permitir disminuir el consumo de agua en el cultivo y como empresa tenemos paltó orgánico, uva orgánica y arándano orgánico esos tres cultivos de mayor relevancia que nos hace diferenciar del resto de cultivos.

9. ¿Realizan actividades enfocadas a fortalecer las relaciones con sus clientes? ¿Nos puede mencionar cuáles?

Claro que sí también por ejemplo nosotros también lo tenemos en consideración para que el cliente se sienta a gusto con nosotros por ejemplo los tratamos de involucrar en temas sociales, traemos al cliente y le mostramos la empresa y le mostramos como es que nuestra gente trabajó aquí, como es el trato que se les da, cuál es el pago que se les realiza por participar dentro de la empresa y mencionamos por ejemplo que nosotros utilizamos el tema de impuestos obras por impuestos y hacemos efectivo la labor social donde fuera de la empresa construimos colegios, campos deportivos, básicamente hemos entrado a la educación, hacemos escuelitas para los hijos de nuestros trabajadores, hacemos visitas guiadas para los hijos de los trabajadores entonces todo este tipo de labores que nosotros hacemos se las mostramos a nuestros clientes para que sepan la visión de la empresa dentro de las familias de nuestros colaboradores.

10. Ustedes como empresa ¿Brindan información sobre la trazabilidad de los embarques a sus clientes? De ser así, ¿cómo brindan dicha información?

Claro que sí, tú tienes que trabajar con la trazabilidad súper al detalle porque si tus clientes encuentran algo con lo que no están conformes en la fruta que tú le envías entonces ellos están en todo el derecho de investigar hasta el último eslabón de la cadena donde tengas

tu qué decir de dónde se empieza fruta y que manejó le hiciste para que ellos realmente sepan que es lo que pasó por lo que la trazabilidad no nos puede fallar en lo absoluto y somos súper transparentes con el cliente. La trazabilidad básicamente nosotros de manera interna trabajamos hasta la unidad mínima que es a nivel de palula que es la unidad mínima productiva, luego viene turno que es el conjunto de válvulas, luego viene módulo, luego vienen sector que es la cantidad de todos los existentes dentro de esa área entonces esa trazabilidad es la que nosotros llevamos desde campo que lo conoce todo nuestro personal desde el obrero hasta la gerencia generales o directores que al mismo tiempo se lleva la misma documentación del llenado de esta data hasta el cliente externo.

11. ¿Se ha presentado alguna vez problemas durante la entrega del pedido de los clientes? De ser así, ¿qué tan eficiente fue el sistema de respuesta y atención al cliente?

Si ha pasado, por ejemplo en algún momento llegó fruta con porcentaje mayor de fruta blanda y nosotros siempre tenemos contra muestras para que cualquier reclamo si tienen razón le das la razón al cliente o investigar qué pudo haber pasado dentro de la cadena de exportación para hacerlos más justos posibles, por ejemplo pasó que llegó una x cantidad de fruta blanda al destino por lo que empezamos a investigar y nos dimos la sorpresa que se había malogrado el thermoking del contenedor en otras palabras se había malogrado como el refrigerador y eso no se nos había informado por lo que cuando hay cambios bruscos de temperatura la fruta sufre cambios y esto es lo que pasó, finalmente la naviera tiene que hacerse responsable pero existe un seguro de por medio donde ellos se encargan de todo el problema ocasionado.

12. ¿Realizan algún tipo de control o manejo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido?

Sí claro que sí, se maneja de calidad donde existen indicadores donde se ve desde la fruta y los materiales hasta la llegada al exterior.

13. ¿Considera que ha habido el suficiente apoyo del estado, gremios o asociaciones con respecto a ayudar a las empresas agroexportadoras a ser más competitivas?

Sí claro que sí, son gremios de agricultura como en este caso ProArandanos y están bastante preocupados por el tema de exportaciones, la calidad de la fruta, los clientes, ellos sí están pendientes de algún reclamo que uno tiene que hacer o algo que pueda pasar dentro del cultivo y están para apoyarte, es un gremio de empresas privadas y están pendientes de todo lo que pueda estar involucrada en el cultivo, con las investigaciones, con las charlas, están bien al tanto de que se pueda capacitar a las personas.

14. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Región La Libertad como zona productiva de arándanos frescos?

Cómo fortaleza es que tiene mucho potencial como parte agrícola, tenemos mucha tierra, tenemos buen clima, el manejo ya lo hemos logrado aprender bastante como zona, aún no hemos copado toda el área, por lo que, podemos seguir desarrollando. En cuanto a las debilidades que nosotros tenemos es la mano de obra, nosotros seguimos creciendo abruptamente tratando de llegar a toda el área que queda y nosotros probablemente no tenemos toda la capacidad de cubrir toda esa mano de obra que se necesita por qué es un cultivo de alta demanda de mano de obra.

15. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciarse de la competencia en cuanto a producción y comercialización de arándanos frescos?

En el caso nuestro no conocemos ninguna limitación.

16. ¿Se ha encontrado en los últimos años con nuevos requisitos, ya sea por parte del cliente o del mercado, para la exportación de arándanos frescos?

No, pero lo que sí es un poco complicado que a pesar de ser un cultivo orgánico hay ciertos mercados donde no se tienen las mismas exigencias o no comparten las mismas restricciones, lo que ocasiona que haya ciertas limitaciones ya que no se le puede vender

lo mismo a dos mercados como el caso de Europa y Estados Unidos que o le vendes a uno o al otro, pero no le puedes vender a los dos al mismo tiempo porque puedes perder tu condición y es muy personalizado.

17. ¿Durante los últimos años han implementado estrategias que les han permitido ingresar a nuevos mercados para aumentar sus exportaciones de arándanos?

Nosotros tratamos de conseguir nuevos nichos de mercados tratando de no competir con la gran mayoría, todos los años buscamos y con ello es que nosotros llegamos a las conclusiones de que necesitamos fruta que dure mayor tiempo, poscosecha totalmente intacta, fruta más grande y obviamente estamos en esa búsqueda para eso tenemos el área de investigación y desarrollo y estamos metidos en el tema desde el año pasado.

18. ¿Durante el periodo 2018 al 2020 ha aumentado sus exportaciones, ya sea en valor FOB o volumen de arándanos?

Claro que sí, nosotros tenemos 6 años en el mercado y por ejemplo en el 2018 exportamos aproximadamente 2 millones y medio de toneladas de arándanos, en el 2019 exportamos aproximadamente 7 millones y medio de toneladas de arándanos y en el 2020 exportamos aproximadamente 8 millones y medio de toneladas de arándanos y cada año seguimos incrementando los kilos de exportaciones.

19. ¿Realizan acciones referentes a la mejora de la competitividad y la tecnología en el proceso de producción y comercialización de arándanos frescos?

Claro que sí, con respecto a la tecnología nosotros tenemos que trabajar de la mano con la tecnología, somos una empresa muy grande que nuestro mayor problema es la mano de obra y nosotros para tratar de no tener estos problemas tan grandes tratamos en los posibles de automatizar todo lo que se pueda y el riego lo manejamos a través de automatizado además en la empresa se optimiza muchísimo el agua.

➤ **Entrevista: Alex Morales Guzman Barron** (Consultor Internacional en Comercio Internacional, Investigación de mercados e Innovación)

1. ¿Podría comentarnos un poco acerca de su amplia experiencia como consultor internacional?

En el tema de comercio exterior he estado 32 años en el sector, empecé básicamente con joyería, textil y confecciones, de ahí he estado en el sector privado en un proyecto de pymes exportadoras y un proyecto en cooperación Suiza también en el sector agro y me tocó vivir en Estados Unidos por 3 años y ahí estuve metido en el tema logístico, además, trabajé para empresas agroindustriales principalmente en empresas que exportan quinua y productos orgánicos, también he apoyado al programa PAI pero siempre he estado relacionado a todo lo relacionado al sector Agroindustrial.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

Una de las cosas importantes que han pasado en los dos últimos años es que el sector agroexportador se ha defendido frente a esta pandemia tanto en el 2020 como en el 2021, los productos que han tenido un crecimiento en el sector agroexportador han sido la palta y el espárragos pero también el arándano ha tenido un crecimiento exponencial que ha puesto en alerta a los competidores que tenemos a los costados, además, estamos duplicando la producción que hacíamos hace unos años, nuestro arándano tiene un sabor distinto, un precio diferenciado y que no tiene muchos problemas de calidad, por lo que, este año debe cerrar fuerte, sin embargo, si bien el sector es fuerte también se debe invertir bastante ya que muchas veces al agricultor pequeño se le dificultan las cosas demasiado.

3. Según su experiencia ¿Qué proyectos, programas, incentivos, entre otros, brindados por el Gobierno, han tenido un impacto en el empleo de estrategias diferenciadoras por parte de las empresas exportadoras de arándanos frescos?

Definitivamente hay apoyo, al entrar el arándano a una categoría de superfoods ha estado apoyado por Promperu en cierta manera pero hay que tener en claro de que si nosotros no actuamos como actúa ProColombia o ProChile que por ejemplo cuando una empresa quiere ir a una feria ellos ponen el 70% y las empresas exportadoras el 30% y en el segundo año el apoyo disminuye y así sucesivamente, sin embargo, en el Perú no existe este tipo de apoyos debido a que las empresas exportadoras deben que poner el 100% y muchas veces son inversiones caras, ha habido también apoyo de Senasa, Sierra Exportadora ha tratado de apoyar pero no cuentan con mucho presupuesto, Mincetur ha dado políticas para apoyar, sin embargo, ese salto que ha dado el arándano es gracias al sector privado por todo el apoyo que ha brindado.

4. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú?

En la libertad hay un proyecto grande (proyecto Chavimochic), este proyecto recibió mucho apoyo del estado, la libertad es una zona que está privilegiada por el clima, hay empresas grandes cómo Camposol y Danper que tienen una fuerte presencia ahí. El proyecto Chavimochic ha apoyado mucho ya que primero apoyó a la palta y a los espárragos, pero también apoyaron mucho a los arándanos.

5. ¿Toda la producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

Yo diría que es 80-20 debido a que está pasando lo que ha pasado con la palta que muchas personas no saben cuál es la palta hass, la uva sin pepa o los espárragos y de dichos productos no se consume ni el 5% en el mercado nacional, sin embargo, el consumidor peruano a raíz de la pandemia recién está despertando con respecto al producto de arándanos.

6. ¿Considera usted que existe una adecuada difusión y formación de una cultura exportadora a las comunidades que exportan arándanos?

No, todavía falta ya que la empresa privada es la que toma las riendas del asunto debido a que genera utilidades para su empresa, pero lo que ha pasado es que ahorita el Perú es un referente mundial en cuanto a los arándanos.

7. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?

Yo creo que lo primero que ha sido es que las empresas están invirtiendo más en investigación y desarrollo pero el otro tema es que se ha empezado a trabajar un tema de asociatividad que no es fácil desarrollarlo en el Perú, otra cosa que ayudado mucho es la asociación de productores de arándanos liderada por empresas privadas que al ser un superfood ha generado que el Perú tenga un mejor manejo de protocolos sanitarios, mantener la salud de los trabajadores y todo ello ha ocasionado indirectamente que el arándano comience a crecer. Otro factor es la famosa ventana comercial que cuando se acaba la producción en Chile y Estados Unidos entonces nosotros estamos entrando y eso nos da una mayor competencia.

8. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

En algunos si, las empresas grandes tienen especialistas que analizan la tendencia de consumo, sin embargo, otro porcentaje de empresa no cuentan con ello y ven más un tema de oportunidad de mercado evaluando solo que producto está en crecimiento en ese momento. Actualmente este es un factor muy importante debido a que los millennials y los

centennials son las generaciones que más se cuidan en el tema de los alimentos y son más conscientes con la información que se les muestra en los productos ya que es de importancia para ellos leer las etiquetas de dichos productos para saber que contienen y si es beneficioso para ellos.

9. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cómo cree usted que este factor influye en las exportaciones de arándanos frescos? ¿De qué manera?

Sí definitivamente, por ejemplo, algunas empresas deciden obtener nuevas certificaciones y no necesariamente porque es un requisito de su país destino, sino que son requisitos en otros mercados y les favorece la obtención de dichos certificados para poder entrar a diferentes mercados. Actualmente están exigiendo que todo tenga un manejo limpio y ello si impacta por lo que se está tomando fuerza en algunos productos como el café donde tienen que manejar el tema de sostenibilidad y si ven algún mal manejo ambiental entonces afecta gravemente a su reputación.

10. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Si habláramos de antes de marzo del 2020 quizá te diría que la mitad, pero desde marzo del 2020 hasta la fecha actual la empresa que no trabaje en el servicio al cliente está muerto así de simple y no existe en el mercado, una empresa tiene que observar la travesía de su producto porque tienen que estar seguros que el producto va a llegar al mercado destino y la empresa recién podrá estar tranquilo cuando el producto ya esté en el almacén del comprador y comienza la operación adicional de servicio al cliente (¿Cómo llego tu producto? ¿Qué necesitas? ¿Qué te falta?) porque es importante generar una relación de confianza, pero esa relación de confianza en el tema Agro tiene que ser el doble de exigente que de otros sectores.

11. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que tienen las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para ser más competitivas?

El agricultor porque es un problema serio debido a que muchas veces no están entrenados y es importante que se les entrene, otro problema es el financiamiento ya que una empresa grande puede trabajar con financiamiento del exterior o con factoring sin ningún problema a un bajo interés, sin embargo, cuando es una empresa mediana o pequeña y quiere acudir a la banca internacional le cobran un interés alto y con un periodo de gracia que no los favorece en lo absoluto y que les es imposible de cumplir por lo que en el tema de financiamiento falta mucho por desarrollar ya que es necesario brindar una tasa de interés adecuada para cada tipo de empresa.

12. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Yo me inclinaría más al tema de diferenciación, pero sin descuidar el tema de enfoque debido a que en el tema de diferenciación con respecto a los arándanos nos podemos dar el lujo de decir que tenemos variedades y eso hace que no solo el arándano vaya a un determinado mercado, sino que puedan ir a varios mercados objetivos y distribuirlo.

13. ¿Qué estrategias diferenciadoras considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos?

Enfoque en diferenciación, en las estrategias se deben trabajar dos cosas, sin descuidar el tema se debe entrar a las estrategias de precios, pero hay que tener cuidado porque la oferta es muy alta y ocasiona que afecte a los precios, también debe haber una estrategia fuerte de promoción como las campañas de difusión del arándano.

14. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?

En el caso de México tiene la ventaja de la distancia ya que ellos pueden agarrar un camión y con mucha facilidad llegar a Estados Unidos y la parte logística es algo que el Perú debe mejorar, por otro lado, Chile tiene un elemento muy fuerte de apoyo que es ProChile debido a que Chile apoya mucho al agricultor y eso es algo que no ocurre en el Perú porque falta mucho apoyo por parte de las entidades como Senasa, Ministerio de agricultura, Ministerio de la producción, Mincetur y PromPerú y finalmente se debe mejorar el lado financiero porque México y Chile tienen Bancas fuertes en el tema exportador que el Perú no tiene debido a que nosotros tenemos una banca que ayuda al exportador grande pero no lo suficiente a los medianos ni a los pequeños.

➤ **Entrevista: Fernando Asavache Diaz** (Subgerente de Comercio Exterior en Gobierno Regional La Libertad)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como Director de desarrollo de capacidades y oferta exportable en Dircetur.

Mi nombre es Fernando Asabache Dias, soy subgerente del comercio exterior del gobierno Regional La Libertad y vengo trabajando en Dircetur desde el 2019 específicamente en la parte exportable, anteriormente trabajé para el sector privado en las empresas Camposol y Danper y actualmente me enfoco en el desarrollo exportador con las empresas pequeñas y medianas.

2. ¿Actualmente cuál es la política de Dircetur para incentivar una mayor exportación de los productos agro y en especial del producto arándanos?

Lograr ventanas comerciales, el arándano ha logrado gran desarrollo actualmente, la libertad tiene el 90% de producción nacional de arándanos creo que el gran trabajo va a pasar por desarrollar una oferta exportadora que garantizan las ventanas comerciales se

amplíen un poco más, si hablamos de hace unos años el arándano sólo salía de noviembre a febrero y actualmente se ha logrado que esta ventana se amplíe y eso se ve reflejado en que algunas empresas lo producen de mayo hasta febrero por lo que tienen copado dos tercios de las ventanas anuales entonces falta un poco mejorar esa otra parte y saber que falta para tener una oferta comercial de manera constante ósea los 12 meses del año y esto se puede conseguir en la parte alto andina ya que tienen condiciones climáticas favorables para el arándano. Como también encontrar mercados que sean favorables en el tema del precio debido a que con los años su precio ha ido disminuyendo a comparación de los otros años.

3. Hemos percibido que la entidad de Dircetur brinda asistencia técnica como: capacitaciones y programas. ¿Nos podría comentar si se ha brindado dicha asistencia técnica (en temas como: desarrollo de marca, selección de mercados, promoción, ¿entre otros temas) a los exportadores de la Región La Libertad?

Si tenemos algunos pilotos para el desarrollo de nuevos productos, pero lo que buscamos es un poco que la inversión privada vaya hacia allá, el trabajo que venimos realizando es el tema de identificación, identificamos por ejemplo zonas con potencialidad, buscamos condiciones que sean favorables para el desarrollo del producto, también viene el tema productivo que sea capaz de poder producir las toneladas que se desean y que sea el punto de equilibrio para que sea un producto rentable. Tanto palta como arándano y otros productos de exportación son permanentes entonces demanda que tengan el agua, el recurso hídrico prácticamente en la totalidad del año por lo que uno no puede producir un producto de exportación permanente sin tener asegurada el agua todo el año entonces es importante identificar la calidad del suelo, las condiciones climáticas ya que si no tenemos agua no podemos hablar de un producto para la exportación. También es importante identificar qué enfermedades hay, pero se sabe que en la sierra hay mucho menos y es un valor agregado importante y la calidad de suelo en dicho lugar también es bastante buena, el agua también es bastante buena sin embargo conseguirla todo el año es lo complicado por lo que es importante primero asegurar el recurso hídrico todo el año.

4. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia. ¿Nos podría explicar cómo el arándano peruano, logró dicho desempeño exportador en los últimos años?

Hace 10 años se comenzó a probar las variedades que se puedan adoptar a la costa cómo Chavimochic que si te garantiza el recurso hídrico todo el año y que tenía condiciones de tierras favorables, y después de una investigación de casi 2 años con una inversión de 10 millones de dólares en investigaciones para poder identificar qué variedades se podían desarrollar en costa lo cual se logró y se comenzó a abrir la frontera agrícola de arándanos por lo que hemos pasado de tener 2000 hectáreas a 14.000 hectáreas en la libertad, todo ello ha logrado que el Perú sea el país líder en exportaciones de arándanos.

5. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú?

Cómo fortaleza tenemos que es un clima seco y las condiciones del suelo que tenemos en la libertad son muy importantes, en tema de arándanos es doblemente importante ya que este producto se siembra directamente en el suelo en macetas, el arándano es un cultivo medio especial, pero con macetas ya se puede controlar el pH del suelo, el 95% del cultivo de arándano se lleva de esa manera en maceta debido a que requiere de un pH bastante ácido a comparación de otros productos.

6. ¿Toda esa producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

La calidad del producto es muy buena, sin embargo, a veces en inicio de campaña o cierre de campaña los volúmenes no son tan altos sino que son pequeños todavía entonces esos volúmenes va al mercado nacional y obviamente hay un descarte que debe ser el 1% o menos el cual va al mercado nacional, sin embargo, no es el objetivo de los exportadores tener un mayor descarte ni que entre su producto al mercado nacional pero siempre hay

un porcentaje de merma y como te digo siempre a inicio de temporada o cierre los volúmenes de producción son pequeños y no son exportables y debido a que son pequeños se derivan al mercado nacional pero obviamente si planteamos qué más adelante también tengamos un producto orientado al mercado nacional pasa por un tema de consumo nacional al igual que pasa con la palta todavía no tenemos un volumen de consumo per cápita alto o que tengan una capacidad o cultura de consumo de productos, somos también exportadores de espárragos sin embargo no muchos comen los espárragos en el almuerzo o cena en el Perú por lo que también debería estar enfocado en el mercado nacional sin embargo falta ese impulso que el estado puede promocionar o impulsar dichos productos para un consumo nacional.

7. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?

Ampliar la cadena comercial es lo más importante que se ha podido realizar y que se busca cerrar todo el año, el poder abrir una ventana comercial que hoy por hoy se puede producir en mayo es un beneficio ya que los países no prefieren negociar con alguien que produce el producto tres veces al año sino con alguien que lo produce 6 veces al año por lo que tiene una capacidad de negociación mucho más altas, sin embargo, Chile tiene una limitación con el área de cultivo que no le permite expandirse más, afortunadamente tenemos proyectos en la libertad o algunos que todavía están en expansión.

8. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

Creo que sí, en Europa y sobre todo en los países nórdicos valoran mucho todo lo que es orgánico ya que la diferencia es que el orgánico tiene mayores restricciones y se tiene que encontrar un nicho de mercado muy específico y de muy alto valor comercial que lo lleve a uno a elegir ser orgánico, en el arándano no hay mucho volumen en el tema orgánico pero en la palta sí, sin embargo, sigue siendo en volúmenes bajos, ya que, en la parte orgánica solamente llegan con las justas hacer 4 o 6 toneladas y ese nicho de mercado te debería pagar dos o tres veces más de lo que pagan en la producción convencional sino de ninguna manera, los compradores también observan si existe un comercio justo donde los trabajadores están bien pagados o en buenas condiciones y consideró que el mercado está girando hacia lo que es más el comercio justo.

9. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

Claro que sí, actualmente la mayoría por no decir todos solicita esto de manera obligatoria y además garantiza tu responsabilidad con los empleados y el medio ambiente, todo ello es muy valorado en el mercado internacional ya que con ello se puede ver que hay detrás del producto, cómo se consigue el producto, si el cosechador tiene las facilidades, si son remunerados equitativamente, si tienen la protección necesaria para estas actividades y esto se refleja en las certificaciones sociales de comercio justo que te garantizan que ese producto tiene un trabajo limpio detrás, eso va a ser de mucha importancia a nivel mundial y lo viene haciendo desde ya.

10. ¿Las empresas agroexportadoras que se encuentran en el Perú cuentan con certificaciones de calidad?

Siempre las han tenido, la principal y la que la mayoría tiene es Global Gap para cualquier exportación y cada una tiene una regulación específica ya en los procesos cómo es la ISO

8000 o 8400 que son las que lo aplican la mayoría de ellos, por otro lado, para la producción la que más se utiliza es la de buenas prácticas de manufactura y la de Global Gap, la ISO 9000 con certificación de origen, entre otros que tienen que ver con producción, medio ambiente y calidad.

11. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? de ser así de qué manera?, ¿o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Si, cada empresa tiene un área comercial que obviamente hace la trazabilidad de los productos donde llega en combinación con sus principales compradores, además, empresas como Danper y Camposol tiene oficinas comerciales en los países de destino y muchos de sus CEOS están viajando constantemente para conocer el tema de la calidad con la que llega el producto y la percepción que tuvo el consumidor, por lo que, los productos que se exportan del Perú son muy valorados en el mercado internacional.

12. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que existen para que las empresas agroexportadoras de arándanos frescos puedan diferenciarse de la competencia?

Que cada mercado es distinto, el mercado asiático no es el mismo que el mercado americano y tampoco que el mercado europeo, cada mercado tiene las características de su producto de manera muy distinta pero obviamente lo que se busca es que en cada temporada se mejore la calidad del producto para cada destino, el arándano es muy apreciado en el mundo, pero todavía se necesita trabajar en el tema de calidad en países más alejados como los que se encuentran en el medio oriente.

13. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?

Actualmente Chile ha buscado hacer un clúster con nosotros para tener arándanos todo el año, pero obviamente Chile ha venido desarrollando una postventa mucho antes que el Perú, también el tema de promoción y Chile por exportar mucho antes está más posicionado que el Perú, aunque ya no tanto como antes, pero si tiene una reputación en el mercado internacional muy bueno siendo considerados sus productos de buena calidad.

14. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Considero que enfoque está más que saturado y considero que en diferenciación si tenemos que seguir trabajando, ya que, por ejemplo, México tiene a pocas horas la frontera con Estados Unidos y a pocos días la de Europa y es algo que el Perú no tiene, sin embargo, el tema diferencial es que el producto peruano es un producto de calidad y que tenemos ventanas comerciales todo el año que nos permite tener esa capacidad de negociación con ellos y posicionamiento también, no solamente en volumen sino también en calidad.

15. ¿Qué estrategias diferenciadoras considera usted que deben ser empleadas por las empresas exportadoras de arándanos?

Principalmente calidad que es lo que deben seguir trabajando, la distancia los limita mucho con el tema logístico en poder llegar en mejores condiciones un producto y que se podría mejorar y posicionar al producto peruano como un producto de calidad.

➤ **Entrevista: Jorge Quijano Rendon** (Gerente general en Agroberries)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en la empresa

Mi nombre es Jorge Quijano, soy ingeniero industrial de la universidad Católica del Perú, tengo 12 años de experiencia en el sector agroindustrial, en el 2009 entre al mundo de la agroexportación y desde ese entonces no me he movido del sector, mi carrera se inició en Camposol la cual es la empresa agroexportadora más importante del país en estos momentos y luego ingrese a Agroberries como gerente general, Agroberries es una empresa peruana y chilena que tiene más de 25 años de especialización en el tema de los arándanos y actualmente estamos en un proceso de expansión.

2. De acuerdo a su experiencia ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

El Perú a partir de la consolidación de Chavimochic como proyecto de riego hace que este sector despegue de manera importante en la agroexportación, este proyecto permitió que se comenzará a trabajar de manera masiva con los espárragos, mangos, uvas, paltas y finalmente hoy el producto estrella de la agroexportación peruana es el arándano.

3. ¿Considera que ha habido el suficiente apoyo del estado con respecto a ayudar a las empresas agroexportadoras a ser más competitivas? ¿De qué manera se manifiesta dicho apoyo? (¿De no ser así que gremios o asociaciones brindan su apoyo?)

Si, definitivamente. Si bien son las empresas privadas las que logran alcanzar las metas, la participación del estado peruano (SENASA, PROMPERU, Ministerio de Agricultura) han contribuido al rendimiento del sector agroexportador debido a que en el Perú ninguno de los cultivos forman parte de la balanza agroexportadora peruana como la uva, mango, espárrago, arándano, paltas son oriundos del Perú entonces lo que ha permitido el país es la llegada de material digital, variedad que son altamente productivas al Perú, el primer paso del gobierno es dejar que entre material digital de manera importante para que uno pueda darse cuenta de cuál es la variedad más productiva como en este caso cuál variedad de arándano es más productivo, el segundo paso es abrir el mercado mediante tratados de libre comercio, acuerdos comerciales se rompan las barreras fitosanitarias que permiten la entrada del arándano a Europa, USA, a China, entre otros, todo ello han sido factores

estratégicos en crecimiento del sector agroexportador peruano, finalmente junto a las empresas privadas han podido llevar al sector agroexportador peruano a ser probablemente el más importante de Sudamérica y uno de los más importantes en el mundo.

4. ¿De qué forma la empresa se diferencia de la competencia? y qué planes u objetivos tiene para hacerlo?

El arándano en el Perú se empezó a exportar recién hace 7 o 8 años , por ello el sector agroexportador peruano de arándanos tienen una antigüedad no mayor de 10 años, mientras Agroberries empresa de origen chileno es una empresa con 22 años trabajando con arándanos de Chile que llega al Perú en el 2016, por lo que, tienen una experiencia mucho mayor que cualquier competidor peruano, además tienen una marca desarrollada y los canales comerciales desarrollados lo que es muy beneficioso ya que tienen una marca y un canal de venta conocido lo que conlleva a que tengan como fortalezas su experiencia, su alto nivel técnico, canal comercial propio y una buena selección de materiales, son los 4 pilares que hace que Agroberries se diferencia desde el punto de vista productivo de cualquier competidor peruano. Hoy no somos los primeros en el ranking porque no tenemos las hectáreas que tiene Camposol o Hortifrut pero si ves el ranking agroexportador y analizas el volumen exportado de cada empresa se darán cuenta que Agroberries si no está en el primero está en el segundo lugar respecto a productividad.

5. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciarse de la competencia en cuanto a producción y comercialización de arándanos frescos?

Actualmente muchas empresas incluyéndonos a nosotros se encuentran en búsqueda de nuevas tierras para seguir sembrando, sin embargo, Perú tiene un problema de falta de tierras con agua, esto no ha permitido que se incremente la oferta de tierra y cuando uno tiene tierra, conocimiento y capital se puede seguir sembrando más arándanos, palta, espárragos, entre otros. La otra barrera es poder acceder a las buenas variedades, los arándanos tienen diversas variedades, unas son más dulces, otras más ácidas o tienen

diferentes tamaños, por lo que es clave poder acceder a estas variedades para poder exportarlas a los diferentes mercados

6. ¿Se ha encontrado en los últimos años con nuevos requisitos, ya sea por parte del cliente o del mercado, para la exportación de arándanos frescos?

El arándano ya no es un producto relativamente nuevo, es un producto que ya está llegando a su ciclo de madurez, una de las primeras limitaciones tiene que ver con la cantidad de oferta que hay en el mercado debido a que hay mucha oferta exportadora lo que ocasiona que el cliente ya no pague lo mismo que se pagaba por ejemplo hace 10 años cuando el precio estaba 12 dólares por kilo mientras que ahora con suerte pagan 5 dólares por kilo, además, el cliente es mucho más exigente con respecto a las variedades que quiere consumir entonces ya los clientes van cambiando un poco las preferencias y se acostumbran a consumir estas súper frutas como el arándano peruano.

7. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Región La Libertad como zona productiva de arándanos frescos?

Una de las fortalezas es que “Chavimochic - la libertad” se ha convertido en un hub agroindustrial y es una zona donde se han situado las empresas agroexportadoras más importantes, por lo que, hay mucha oferta de proveedores de fertilizantes, muchos agroquímicos, capacidad agroquímica. Otra fortaleza es su clima, teniendo un clima templado que te permite no tener un clima extremo y desarrollar los cultivos con relativa facilidad.

8. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿La empresa se encuentra atendiendo dicha demanda? de qué manera?

Si, actualmente se sabe que el Perú es el mayor exportador de arándanos del mundo entonces hay una demanda creciente por el producto, hay un espacio todavía para crecer

pero es importante saber cuánta es tu demanda con respecto a los arándanos donde por ejemplo en USA la cantidad de arándanos que consume cada americano es alrededor de 3 Kilos mientras que en Europa y China consumen mucho menos, sin embargo, con el tiempo la costumbre de comer saludable o estas súper frutas va en incremento por lo que hay todavía un espacio importante por cubrir en oferta, además, empresas como la nuestra está en búsqueda de tierras para seguir sembrando arándanos porque el sector alimento va en crecimiento directamente proporcional conforme los gustos de la gente que va mirando hacia una alimentación más saludable. También sabemos que la gente está dispuesta a pagar más por productos frescos e incluso pagar más por un producto orgánico y existe una tendencia, sin embargo, del total exportado de arándanos sólo el 5% o máximo el 6% que se exporta en el Perú es arándano orgánico siendo el crecimiento de exportación de este producto un poco pausado.

9. Teniendo en cuenta la relevancia de la demanda de los consumidores por productos de calidad, ¿Qué estándares de calidad considera más relevantes en sus procesos para poder diferenciarse de la competencia?

Hoy en día si una empresa no tiene buenas prácticas agrícolas prácticamente está fuera del mercado porque nadie le compra, después las certificaciones de calidad como el Global Gap, también vienen las certificaciones sociales que demuestra que tienes una buena relación con tus empleados, con tu comunidad y con tus stakeholders y también hay una certificación que es el Rainforest Alliance que es una certificación de corte ambiental. Estos son los 4 pilares para tener una agricultura sostenible que te marcan los estándares de calidad y que los grandes retail solicitan a la hora de hacer negocios y que te permiten acceder a los grandes retail de diferentes partes del mundo que ofrecen un precio mayor por los productos a comparación de las pequeñas importadoras. Estos estándares los considero como una diferenciación debido a que no todas las empresas pueden tener todas estas certificaciones siendo más común que tengan las certificaciones más básicas por lo que son pequeños diferenciadores y una ventaja competitiva.

10. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de la empresa? de qué manera?

Sin duda, Actualmente la reputación es un tema importante para las empresas, nosotros como empresas no podemos cometer errores desde el punto de vista social, ambiental y buenas prácticas porque mi valor reputacional puede ser dañado lo que ocasiona que por ejemplo supermercados te dejen de comprar y automáticamente otros te dejan de comprar, además debido al daño de la reputación de la empresa ocasiona que los principales clientes te cierren las puertas.

11. Hemos apreciado mediante su página web que su empresa emplea certificaciones ¿Cuáles considera que son los certificados más importantes en cuanto a calidad que le permiten diferenciarse de su competencia?

Buenas prácticas agrícolas

Global Gap

Smeta

Rainforest Alliance

Son las principales certificaciones con la que estoy casi seguro que uno puede acceder a los principales retail del mundo tanto de Europa como de Estados Unidos

12. ¿Realizan actividades enfocadas a fortalecer las relaciones con sus clientes? ¿Nos puede mencionar cuáles?

Si, nosotros constantemente estamos recibiendo auditoría con los clientes y además está la relación comercial que se maneja con las oficinas principales, la relación es bidireccional, nosotros solicitamos información y los clientes también nos la solicitan, trabajamos prácticamente todo el año porque Agroberries siendo una firma internacional no solamente teniendo operaciones en Perú sino también en Chile, Argentina y en México, la relación con tu cliente (retail) que son los importadores es una relación de 12 meses al año y no solamente es por campaña sino una relación constante.

13. Ustedes como empresa ¿Brindan información sobre la trazabilidad de los embarques a sus clientes? De ser así, ¿cómo brindan dicha información?

Estamos obligados a llevarla, las auditorías exigen que tu tengas trazabilidad, si encontraran en el supermercado o a la llegada una fruta que llegara mala entonces se hace la trazabilidad de la cadena de frío para ver si algo pasó durante la cadena de frío como por ejemplo si se rompió y por ello se maduró o se pudrió, por otro lado, si en caso en el barco no pasó nada entonces se retrocede al campo para conocer si tuvo alguna incidencia sanitaria reportada por ello debemos de tener la información necesaria como para que ante cualquier pregunta del cliente poder retroceder no solamente a la parte logística sino también a la parte productiva, estando obligados por la propia dinámica del negocio a tener trazabilidad. Considero que una empresa que no tiene trazabilidad es una empresa que no va a durar en el negocio por lo necesario qué es ello.

14. ¿De qué forma una empresa agroexportadora podría diferenciarse de la competencia?

La calidad de la fruta, la razón de ser de la empresa es la fruta y si la empresa tiene un buen proceso productivo, una buena trazabilidad y se ha seleccionado bien las variedades entonces tendrás una fruta premium llegando al mercado, por otro lado, también influye que tenga un canal propio de venta. En el caso de Agroberries que al tener su canal propio de ventas y que tiene sus propias oficinas en Europa, nosotros le vendemos directamente al Retail por lo que prácticamente en nuestra cadena de valor nosotros controlamos desde el campo hasta el retailer, estando así a un paso del consumidor final que no muchas empresas lo tienen y permitiéndonos diferenciarnos con ello.

15. ¿Realizan algún tipo de control o manejo de indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido?

Sí, tenemos trazabilidad en cuanto a los días de travesía de los barcos y desde las oficinas comerciales también se hace trazabilidad a los pedidos que hacen los clientes, sin embargo, si bien somos agroberries global el que yo manejo es Agroberries Perú por lo que le transfiero la fruta a Agroberries Estados Unidos o a Agroberries Europa y ellos ya lo comercializan, somos la misma empresa pero se manejan desde los mercados entonces ellos sí tienen su seguimiento de cumplimiento de entrega, satisfacción del cliente, entre otros.

16. ¿Se ha presentado alguna vez problemas durante la entrega del pedido de los clientes? De ser así, ¿qué tan eficiente fue el sistema de respuesta y atención al cliente?

La comunicación con los clientes es constante porque nuestros ejecutivos comerciales tienen una conversación constante con ellos y la relación con los clientes es prácticamente de día a día entonces las respuestas y soluciones tienen que ser rápidas y en tiempo de respuesta debemos ser muy ágiles.

17. ¿Durante el periodo 2018 al 2020 ha aumentado sus exportaciones, ya sea en Valor FOB o volumen? En caso haya aumentado, ¿Qué acciones diferentes hizo la empresas para que eso suceda?

Tenemos como objetivo primordial el crecimiento de la compañía sabiendo el espacio que hay en el mercado y lo segundo el valor de exportación lógicamente incrementa porque incrementa tu volumen de fruta entonces son dos los factores, tenemos un proyecto que tiene que alcanzar las 1200 hectáreas que ahora está en 800 hectáreas así que vamos a seguir sembrando para alcanzar esa meta y la planta mientras va creciendo también va aumentando su volumen lo que es beneficioso para nosotros porque las exportaciones van incrementando porque la oferta productiva y comercializadora incrementa, sin embargo, los precios no son los mismos ya que debido a la gran oferta en el mercado el precio ha disminuido a comparación de años anteriores. Como compañía cual es mi opción de poder incrementar mi valor exportado es sembrar más años y todavía es un negocio rentable y el

negocio de arándanos ha sido un negocio fantástico que ha crecido mucho en Perú porque es muy rentable y un negocio muy atractivo que a mi parecer el arándano es la fruta más rentable del portafolio agroexportador peruano.

18. Durante los últimos años han implementado estrategias que les han permitido ingresar a nuevos mercados para aumentar sus exportaciones de arándanos. ¿Qué estrategias?

Si, la integración vertical es una de ellas el poder estar y formar parte de una misma cadena desde el campo hasta el mercado siendo esta la primera estrategia para no depender de un tercero para estar en el mercado y tener uno mismo una oficina comercial, como segunda estrategia es llevar un buen nivel de calidad con las certificaciones para poder abrirse espacio en los principales supermercados y el tercero es tener unas buenas variedades de fruta para poder ser atractivos en retails siendo todo ello parte de una estrategia para asegurarse un buen espacio en el mercado.

19. ¿Realizan acciones referentes a la mejora de la competitividad y la tecnología en el proceso de producción y comercialización de arándanos frescos? ¿de qué tipo?

Sí, estamos explorando alternativas para mecanizar y ser cada vez más productivos para hacer algunas labores con máquinas y no personas para alcanzar una eficiencia mucha más elevada, también estamos constantemente tratando de elevar el estándar productivo para que una hectárea puede producir 30 toneladas en lugar de 20 lo que nos permitirá diferenciarnos entonces estamos buscando constantemente variedades, prácticas, nuevas formas de hacer las cosas para ser más productivo y luego también hacemos ensayos genéticos con los grandes viveros y colaboramos con ellos en la búsqueda de variedades productivas y tenemos la primera posibilidad de poder comprar esas plantas nuevas versus el resto de agroexportadores que nos permitirá que cuando esas variedades sean conocidas y el resto de exportadores lo quieran mientras yo ya tendría hace 3 años esa variedad para luego ir en la búsqueda de la siguiente variedad para que cada vez sean más productivas,

sabrosas y más grandes. Así funciona este negocio tienes que constantemente estar investigando y buscando diferenciarse.

➤ **Entrevista: Carolina Ramirez Gonzales** (Directora de Estudios Económicos e Información Agraria en Ministerio de Agricultura y Riego - MINAGRI)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor en MINAGRI

Especializado en temas de comercio exterior y negociaciones internacionales, toda mi vida he trabajado en ese ámbito. Actualmente trabajo en la Dirección de Estudios Económicos y estamos desarrollando trabajos de investigación para pymes, difusión de productores, etc.

2. ¿Actualmente cuál es la política de MINAGRI para incentivar una mayor exportación de los productos agro y en especial del producto arándanos?

En primer lugar, mencionar que el Ministerio tiene una política nacional agraria aprobada en la que hay ápices estratégicos. Uno de ellos está enfocado a la articulación de mercados y apertura, donde los mercados internacionales son una acción estratégica. Como parte de esta política, el Ministerio promueve las agroexportaciones para que de esta manera se incremente los productores y empresas agrarias. En el caso particular de arándanos, en años previos desde Sierra Selva Exportadora se brindó bastante asistencia técnica para lograr nuevas empresas sumen a este ecosistema exportador del arándano, y brindaron fondos iniciales para poder lograr que esta oferta crezca, porque recordemos que el Perú no tenía oferta de arándanos hace 10 años, esto ha crecido progresiva y básicamente por inversión privada. La labor de Sierra fue importante para apoyar a dicho producto. Luego, te comento que hay una sección agrícola donde se brinda seguimiento para estos cultivos que son principales exportadores.

Yo creo que también en el tema de arándano, el grueso de las exportaciones que lo desarrolla son las grandes empresas. Entonces, este rubro como tiene un costo de producción alto, los que han desarrollado el sector son las grandes empresas modernas. Nosotros apoyamos a las pequeñas empresas para que se asocien en el cultivo de arándanos especialmente en la sierra. Pero aparte de eso, nosotros como estado le damos facilidad también a las grandes empresas, como por ejemplo la negociación de los tratados comerciales, lo otro tratamos apoyarlo desde el ámbito fitosanitario con el SENASA para identificar enfermedades o plagas en los productos para que las certificaciones sean la correcta y no detengan la mercadería de los exportadores. A la pequeña empresa le brindamos apoyo más directo por ejemplo como te mencionó mi compañera Sierra Exportadora, y también PROMPERÚ que apoya a la pequeña y mediana empresa.

3. Hemos percibido que la entidad de MINAGRI brinda asistencia técnica como: capacitaciones y programas. ¿Nos podría comentar si se ha brindado dicha asistencia técnica (en temas como: desarrollo de marca, selección de mercados, promoción, ¿entre otros temas) a los exportadores de la Región La Libertad?

Tenemos un presupuesto asignado para los servicios sanitarios. Algunos de estos son para capacitar en cuanto a cosas del mercado internacional, como qué cosas hacer para exportar, documentación, etc. El MINAGRI brinda talleres sobre el cultivo de semillas y también buenas prácticas del manejo agronómico en los campos.

4. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia. ¿Nos podría explicar cómo el arándano peruano, logró dicho desempeño exportador en los últimos años?

El crecimiento espectacular de las exportaciones se debió al crecimiento de la producción en la costa norte peruana y luego el clima que se adecua perfectamente de los arándanos,

han hecho que los costos del arándano bajen, lo que ha ocasionado que entre a mercado de Estados Unidos con un buen precio y calidad. Otro factor positivo es el aprovechamiento de la ventana comercial, ya que en Estados Unidos es el primer productor de arándanos en el mundo, pero en invierno no producen así que el Perú entra a negociar con mucha competitividad y no tienes competencia, máximo México se te adelanta un poco. Pero esto le ha permitido entrar al Perú tener una ventana estacional para consolidarse con un buen precio y calidad. Asimismo, también se destaca el rol de los inversionistas que han apostado por el Perú

- 5. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?**

Lo que están haciendo las empresas para ampliar sus mercados es trabajar en la innovación tecnológica y de las semillas, cada vez buscamos nuevas cosechas de arándanos de mejores calidades. Esto es un nuevo escenario al que están apostando las empresas agroexportadoras. En cambio, en otros mercados de crecimiento, China o la Unión Europea solo están aprovechando las ventanas comerciales y luego de consolidarse ya comenzarán a buscar diferenciarse en dichos lugares.

- 6. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú? ¿Toda esa producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?**

La mano de obra ha sido bastante barata, lo que se ha corregido con la ley agraria. Hay una serie de beneficios al productor para seguir trabajando en la zona de la costa o sierra. A esto hay que sumarle el trabajo del estado para asegurarse con el abastecimiento del

agua para disponer de la misma a través de las irrigaciones que se ha trabajado con proyectos. Esa es la labor del estado dándole las disposiciones para que se siga trabajando.

Normalmente, muy poco se queda en el mercado nacional, mayormente todo se va al exterior, ya que el peruano recién está asimilando el consumo de los arándanos. Esto ya ha pasado con productos anteriores como el espárrago, diría que un 10% de la población peruana consume arándanos.

Una de las cosas que pueda tener La Libertad a su favor es el puerto Salaverry que se puede explotar mucho más y ser el HUB exportador de arándanos en dicha región. Otra cosa que puede favorecer es el agua por los proyectos de irrigación como Chavimochic. De esta manera atraer toda la producción del norte. Sobre lo último con respecto al consumo nacional, en los últimos años este fruto recién se está viendo en el mercado nacional, Esto está muy acompañado con el cambio de hábito de los consumidores por productos orgánicos, valores nutricionales específicos para su salud. En este sentido el arándano es un producto estrella. Algo que también rescataría es que Perú tiene una estrategia nacional de salud nutricional, por lo que estos temas de alimentación saludable están en creciente avance y estoy segura que más adelante se consumirá más este producto.

7. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?

La tendencia en el mundo es que haya un consumo más saludable en la población, por lo que las empresas están o han comenzado a atender dicha demanda. Esto empezó como un nicho de mercado, y está empezando a expandirse a otros segmentos de la población. Yo creo que si las empresas nacen para producir productos ecológicos y así diferenciarlos de los comunes.

En el Perú no hemos estado acostumbrados consumir productos frescos, recién se está valorando las ventajas de consumir productos frescos y el Perú es un gran país exportador de productos frescos. Asimismo, esto se da debido a que el país no cuenta con plantas procesadoras lo que hace que solo se oferte el producto fresco en sí, sin mucho valor agregado.

8. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

Si, de hecho, sin embargo, no se hace de forma diferenciadora, sino que son exigencias del mercado, ya que responde a las características del público objetivo, que suele exigir el país o el mismo cliente. Por ejemplo, certificaciones de índole cultural, salud, personas que valoran otros atributos como comercio justo, entre otras cosas. Estas certificaciones más que sean voluntarias por una empresa son requisitos para la exportación a un mercado.

9. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

Hay que definir a qué nivel de clientes quieres llegar, también se debe tener en cuenta la trazabilidad para hacer el seguimiento del producto. Si es una marca blanca no tendría sentido realizar dicha trazabilidad, más que todo cuando se trabaja con una marca.

10. ¿Cuáles considera que son las limitaciones que existen para poder diferenciar los arándanos frescos de la competencia?

Yo diría que el riesgo que se pierdan los valores nutricionales del fruto por algún mal manejo de la cosecha que se pueda realizar, ya sea con el empleo de pesticidas o la tierra.

Yo veo un par de limitaciones interesantes, la primera es saber entrar en el momento oportuno, porque no puedes entrar todo el año. Los países del hemisferio norte producen los arándanos, pero hay que saber entrar al momento cuando estos no se produzcan. Pero el límite que puede ocurrir con ello es que estas empresas puedan solicitar medidas de salvaguardia a las importaciones de arándanos. Por ejemplo, hace unos años en Estados Unidos plantearon proponer dicha salvaguardia a los arándanos, pero no llegó a prosperar. Felizmente, se pudo verificar que la producción de arándanos no había caído así que no existía prueba de daño como para emplear una medida de salvaguardia.

11. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?

Lo que han hecho en México es bajar sus precios y además exportar en el momento en que Estados Unidos está saliendo con su producción, y justamente esto molestó a los norteamericanos, lo que afectó algunas empresas norteamericanas

12. ¿Considera usted que existe una adecuada difusión y formación de una cultura exportadora a las comunidades que exportan arándanos?

El gran grupo de interés son grandes empresas, porque en realidad no se asocia mucho con pequeños productores, ya que son grandes fundos que requieren una alta inversión. Yo creo que el rol principal de difusión lo tiene el MINCETUR, acompañando a los exportadores a encontrar nuevos mercados y se consoliden. Además, apoya con las ferias internacional y una serie de servicios diversos para apoyo al exportador. Desde MINAGRI quien tiene ese rol de acompañar a las empresas es Sierra Exportadora, que coordina con PROMPERÚ para apoyar con la bolsa de presupuesto, eventos, etc.

13. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables ¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos

frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas estrategia de liderazgo en costos y enfoque?

Diferenciación, ya que el arándano peruano tiene altos estándares de calidad y es muy valorado gracias a la demanda de la población, acompañado con el cambio a su alimentación saludable. Esto al principio es una estrategia diferenciada porque se va a un nicho.

➤ **Entrevista: Wilder Garay Tacilla** (Supervisor de Sanidad Vegetal)

1. Cuéntenos un poco acerca de su labor como Supervisor de Sanidad Vegetal

Sí, yo he trabajado casi 14 años en el sector privado, en lo que es agroindustria. Trabaje 5 años en Camposol con cultivos de espárragos y paltas, otros 5 años en la empresa Virú, con los mismos productos, más berenjena, palta, albahaca y berries. Siempre trabajé en el área de sanidad, con los arándanos trabajé 4 años, y actualmente trabajo como independiente en el cultivo de los productos con los que trabajé anteriormente.

2. ¿Cuál es su opinión sobre la situación del sector agroexportador, como en el caso de las empresas de arándanos frescos?

El arándano en el Perú comenzó con buenos precios, hasta 30 dólares el kilo en el 2015. Actualmente, por la sobreproducción del país que supera las 30 mil hectáreas, ha aumentado tanto la oferta peruana que ha hecho que compitamos entre nosotros mismo y que baje el precio. El año pasado la media ha estado entre 5.5 de retorno para el agricultor o para el empresario de la agroindustria. Incrementar la producción hará que baje el costo del valor kilo, por eso Perú ha perdido demasiado.

3. Las exportaciones de arándanos frescos al mundo han presentado un aumento del 82.98% del periodo 2018 al 2020. De acuerdo con su experiencia ¿Nos podría brindar su opinión sobre cómo el arándano peruano logró altos índices de exportación en los últimos años?

Las exportaciones han aumentado porque las empresas han aumentado el número de áreas, Camposol es la más antigua ya con casi 8 años. Fue sorprendente al inicio porque se esperaba sacar 2 mil o 3 mil kilos, pero se terminó sacando 10 mil o 11 mil kilos, y en esos años no se sabía mucho del arándano, durante ese tiempo se ha aprendido bastante, y las hectáreas sembradas también ha aumentado de 300 a 1,500. Entonces, por ende, tienes producción y un buen número de áreas, tienes una gran oferta para el mercado exterior.

4. ¿Cuáles son las fortalezas de la Libertad como principal zona productiva de arándanos frescos en el Perú? ¿Toda esa producción de arándanos se suele destinar 100% al mercado internacional o también al mercado nacional?

El éxito con otros cultivos en dicha región, también el valor humano es alto a nivel nacional en el tema de manejo agronómico. Asimismo, los terrenos antes que eran para los espárragos, entonces esos terrenos han quedado ricos en nutrientes, por lo que no ha sido difíciles pasar de un producto a otro. Por otro lado, mayormente el arándano que se ve en el mercado interno es el que no se puede exportar por los altos estándares de calidad, por eso, dicho descarta pasa a ser vendido en los supermercados, ambulantes, etc.

5. ¿Cómo se puede mejorar en el sector agroindustrial los aspectos referentes a la competitividad y la tecnología?

En lo que es packing si hay mucha tecnología, luego en campo una diferencia que se tiene es que el Perú cosecha 5 meses, en comparación con Chile. En el tema de implementación de tecnología en el campo, las empresas peruanas buscan crear su tecnología propia, ya que del exterior no existe. Por lo tanto, las empresas agro proponen su tecnología para

emplear en el campo con la cosecha, de esta manera descubren la tecnología en base a sus propias realidades como el tamaño de la empresa.

- 6. Durante la última década las empresas chilenas exportadoras de arándanos frescos lideraron las exportaciones hacia el mercado de Estados Unidos. Sin embargo, en el año 2019 y 2020, Perú ha pasado a ocupar ese lugar. ¿Qué acciones diferenciadoras cree que han empleado las empresas para ir creciendo en las exportaciones de arándanos a tal punto de ocupar dicho primer lugar?**

En cada empresa hay normas, pero el GLOBALGAP comanda toda la industria. Lo que se había sembrado primero es la variedad biloxi, ahora el mercado externo es más exigente, pide variedades más grandes y dulces. Lo que se diferencian las empresas o buscan diferenciarse son en las variedades, mientras que, por temas de estándares de calidad y certificaciones, todos deben tenerlo para poder salir. Por ejemplo, Hortifrut tiene a una empresa hortfree que tiene variedades. El negocio de arándanos es fresco, yo considero que, si es que se le da valor agregado, se hace con la merma, pero como te repito el negocio de arándanos es más que todo fresco.

- 7. Según la investigación realizada por GlobalWebIndex, las generaciones X y millennials representan el 55% y 61% de la población que están dispuestos a incrementar sus gastos por productos más ecológicos. ¿Considera que esta demanda se está viendo atendida por las empresas exportadoras de arándanos frescos? de qué manera?**

Si, por ejemplo, hay empresas que tienen mayor poder que de su gran cantidad de cultivo, destinan un alto porcentaje al cultivo de arándanos orgánicos.

- 8. Cada vez más países consideran importante el empleo de prácticas ambientales y socialmente responsables validadas mediante certificaciones internacionales al momento de hacer negocios. ¿Cree que dicha acción**

genera un impacto en la reputación de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos para generar un aumento en sus exportaciones?

Cada empresa que busca estar a la vanguardia, busca estar preparada para nuevos retos, por lo que procura tener una buena imagen empresarial. Por ejemplo, hace 4 años vino una delegación China, era la primera delegación que venía para exportar arándanos a China, la visita fue para conversar con los productores y ver el cultivo, por lo que hay que estar preparado para resolver dudas. Asimismo, el tema social si se trabaja en cuanto a tratar bien a tu colaborador, lo cual es un factor más interno, por lo que no lo relaciono eso con generar un aumento en las exportaciones, sino que lo más relevante es enfocarse en el producto y su producción.

El certificado de GLOBAL GAP es muy importante, con el tema de certificados ISO las plantas de producción si tienen dicho certificado, ya que la calidad impacta mucho en este sector.

9. ¿Considera que en las empresas agroexportadoras se trabaja el tema de servicio al cliente? ¿de ser así de qué manera?, o recomienda que sea empleado como una estrategia de diferenciación?

En mi experiencia en Danper, por ejemplo, venía un representante de Walmart, y se le brindaba una buena atención, se le recogía del aeropuerto, llega a planta, lo recibí el gerente de recursos humanos y planta y comienza la visita para conocer el proceso del producto. Los clientes extranjeros hacen esto de manera de apreciar el proceso de arándanos, pero suelen creer más en las certificaciones, ya que estas les brinda credibilidad.

10. ¿Qué estrategias diferenciadoras considera necesarias para mejorar el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos?

Enfocarse en la calidad e inocuidad, o temas de logística para agilizar procesos.

**11. Si bien el desempeño o crecimiento exportador depende de diversas variables
¿Considera que el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos
frescos en términos de volumen, clientes finales y valor FOB, es más
conveniente empleando estrategias de diferenciación o las ya conocidas
estrategia de liderazgo en costos y enfoque?**

En temas de costos, no se puede manejar, ya que Perú no domina esa variable porque el país mucho produce y satura al mercado. Esto hace que saque su fruta al mismo tiempo. Lo que se está viendo es que Perú quiere sacar todo el año y ya no habría quizás ventana comercial. Ahora para que los empresarios ganen dinero, deben buscar ofrecer variedad, como el orgánico quizás, porque este mercado está creciendo y a comer más saludable.

**12. ¿Qué acciones o estrategias han venido haciendo los principales países
competidores (Chile y México) que el Perú debería implementar para
mejorar el desempeño exportador de los arándanos frescos?**

La tecnología que manejamos acá es chilena, mexicana y de Estados Unidos, asimismo el país que invierte en dicho producto aquí es Chile, seguido por Estados Unidos. Yo recuerdo que compañeros míos han viajado a dichos países para conocer más sobre el manejo del arándano. Ahora yo creo más bien que esos países nos vienen imitando a nosotros, ya que, si bien comenzamos imitándolos, hoy en día esos países lo hacen. Nosotros antes usábamos su tecnología, pero como te comenté anteriormente, las empresas peruanas comenzaron a descubrir su propia tecnología para el arándano.

Anexo N°8: Encuesta - Fecha de apertura (16-06-2021 al 08-07-2021)

Las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la Región La Libertad hacia el mercado de Estados Unidos (Periodo 2018-2020)

Para la presente investigación se refiere a "estrategias diferenciadoras" cuando una empresa elige emplear atributos en los que se diferencie a sí misma, y que sean diferentes a los de su competencia. Asimismo, se debe tener en cuenta que el producto estudiado en este caso son los "Arándanos".

...

Escala de evaluación

1	Totalmente en desacuerdo	Muy poco
2	Poco de acuerdo	Poco
3	Regularmente de acuerdo	Medianamente
4	Bastante de acuerdo	Suficiente
5	Totalmente de acuerdo	Demasiado

DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO

Descripción (opcional)

1. Considero que los estándares de calidad de los arándanos producidos por mi empresa han permitido diferenciarse de la competencia *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

2. Frecuentemente adecuo mis estándares de calidad en base a la demanda de nuevos clientes *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

3. Considero que las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) me ha permitido diferenciarme de mis competidores locales de arándanos *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

4. ¿En qué medida las certificaciones de calidad (Global Gap, ISO, HASSP, entre otros) con las que cuenta el producto influyeron en el desempeño de mis exportaciones *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

⋮

5. Considero que el empleo de productos eco amigables me permitió diferenciarme de mis competidores *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

6. ¿En qué medida el empleo de productos eco amigables influyó en el desempeño de mis exportaciones? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

⋮

DIFERENCIACIÓN DE IMAGEN DE MARCA

Descripción (opcional)

7. ¿En qué medida la imagen y reputación de mi empresa influyó en la decisión de compra del cliente extranjero? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

8. ¿En qué medida el empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsablemente influyó en el desempeño de mis exportaciones? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

⋮

9. El empleo de prácticas sociales y ambientalmente responsables permitieron a mi empresa ingresar a nuevos mercados *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

10. El empleo de acciones enfocadas en el fortalecimiento de la relación con mi cliente extranjero fue fundamental para que mi empresa pueda desarrollar lazos a largo plazo *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

11. ¿Con qué frecuencia mi empresa mide la satisfacción de nuestros clientes extranjeros? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

DIFERENCIACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Descripción (opcional)

⋮

12. Considero que mi empresa brinda un servicio adecuado de post embarque a los clientes extranjeros (como por ejemplo: Trazabilidad del pedido u otras acciones) *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

13. Considero que mi sistema de respuesta y atención al cliente es eficiente *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

14. ¿Con qué frecuencia mi empresa emplea indicadores basados en el cumplimiento de entrega del pedido al cliente extranjero? *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

VOLUMEN DE EXPORTACIÓN

Descripción (opcional)

15. El volumen exportado de mi empresa se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

16. Considero que volumen exportado de mi empresa fue mayor al de mi competencia en el periodo 2018-2020 *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

17. El valor exportado se incrementó en el periodo 2018-2020 gracias al empleo de estrategias diferenciadoras *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

18. El precio por kilo de arándanos frescos se ha incrementado en el periodo 2018-2020 *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

PAÍSES DE DESTINO DE EXPORTACIÓN

Descripción (opcional)

19. Considero que el empleo de estrategias diferenciadoras le ha permitido a mi empresa posicionarse o ingresar a nuevos mercados *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

PRODUCTIVIDAD

Descripción (opcional)

20. La capacidad de producción de mi empresa me ha permitido cubrir el volumen solicitado por los clientes extranjeros *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

21. La empresa busca obtener avances tecnológicos propios para así mejorar sus procesos de producción *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

22. He invertido en la mejora de mis procesos con el fin de obtener un mejor desempeño de mis exportaciones *

	1	2	3	4	5	
Muy poco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Demasiado

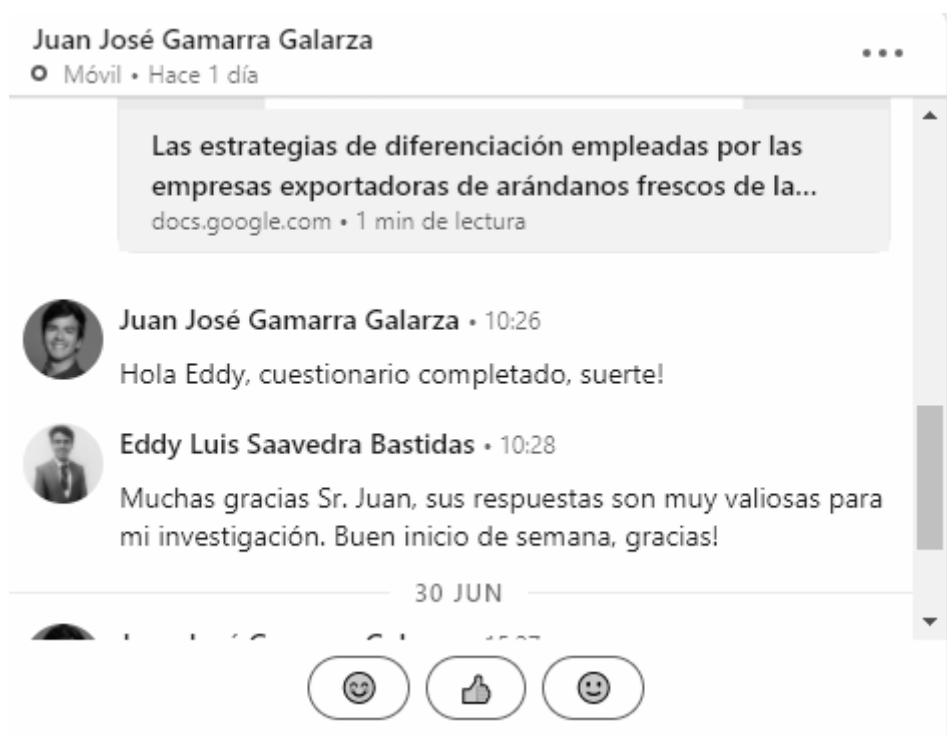
PREGUNTA DE CIERRE

23. En resumen, considero que el haber empleado estrategias diferenciadoras me ayudaron a obtener un mejor desempeño en mis exportaciones *

1 2 3 4 5

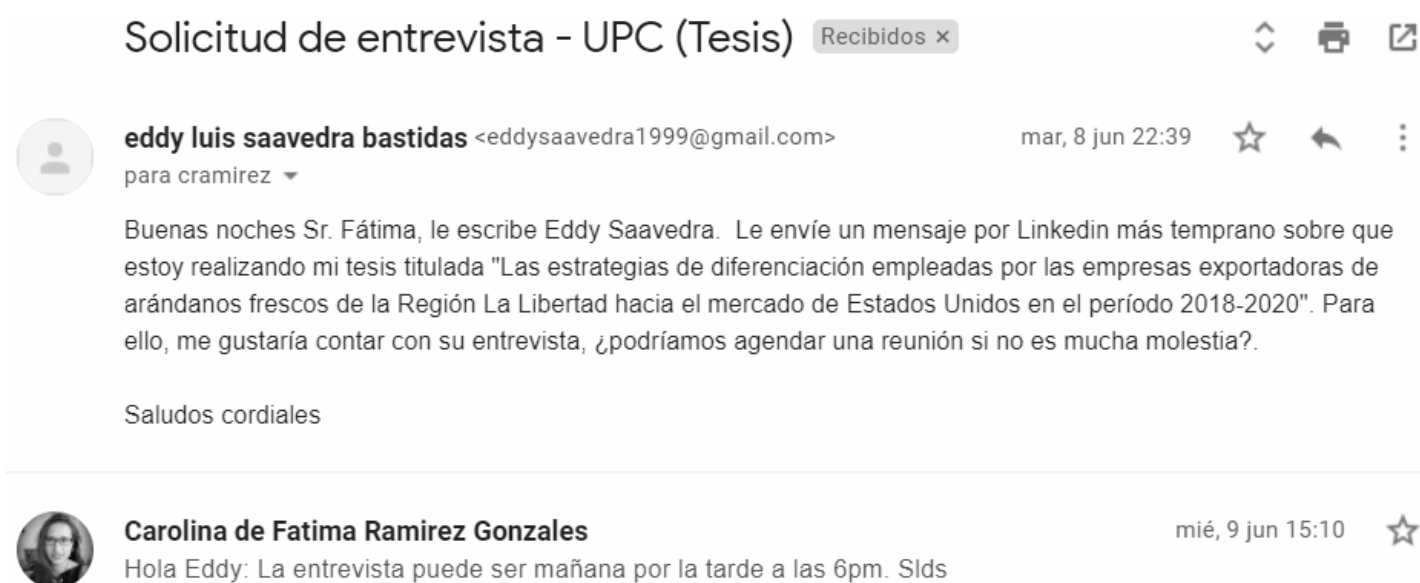
Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Anexo N°9: Solicitud a trabajadores de las empresas a encuestar





Anexo N°10: Solicitud a expertos a entrevistar



TESIS ARANDANOS A USA

Recibidos x



Monica Arias <marias@promperu.gob.pe>
para mí, pebbleshv ▾

mié, 2 jun 19:13



Estimado Eddy, un gusto saludarte.

Te escribe Monica Arias, especialista a cargo de la linea de fresco y congelados en PROMPERU.
Recibimos tu petición para una entrevista sobre información para tu tesis de Arandanos a USA. Si es posible puedas adelantarnos tus preguntas y para la reunión confirmame si podemos reunirnos mañana Jueves 3 de Junio a las 3pm o en todo caso el dia Lunes 7 de Junio de igual forma a las 3pm.

Me confirmas el medio.

Monica Arias
PROMPERU



Jorge Quijano
para mí ▾

mié, 9 jun 10:15



Estimado Eddy, buenos días

Gracias por tu contacto, felicito el esfuerzo tuyo y de tu compañera para lograr el objetivo cursado estoy seguro que el futuro de este país esta en manos de las nuevas generaciones como ustedes.

Estoy muy honrado de poderlos ayudar, espero que mi experiencia les pueda servir por favor para la entrevista te voy a agradecer que se pueda hacer sábado en horas de la tarde, así estaré poco mas tranquilo para poder atenderlos. (sobre las 5:00 pm) me envían convocatoria por favor

Saludos

Jorge Quijano
Gerente General
Agroberries Perú S.A.C

Anexo N°11:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf0QSJGYyQduG7ufhZPAVgnVRdEPpjkRuvf662oDcwg-HdY3Q/closedform>

Audio de entrevistas a expertos:

- Carmen - Link del audio: <https://soundcloud.com/eddy-luis-saavedra-bastidas/entrevista-a-carmen/s-1BmVp9h9x9B>
- Jorge Quijano - Link del audio: <https://soundcloud.com/pebbles-hernandez-verastegui/jorge-quijsano>
- Alex morales - Link del audio: <https://soundcloud.com/pebbles-hernandez-verastegui/alex-morales>
- Yenny Rojas - Link del audio: <https://drive.google.com/file/d/1vIMLrYxDou-GBKA934WvEUwgtp1gg9fo/view?usp=sharing>
- Fernando Asavache Diaz - Link del audio: <https://drive.google.com/file/d/1CYgDKsYh2OY2EbBZ4gA2We7NsUAZbroI/view?usp=sharing>
- Wilder Garay- Link del audio: <https://soundcloud.com/eddy-luis-saavedra-bastidas/wilder/s-pFYc80pGFAI>
- Mónica Arias- Link del audio: <https://soundcloud.com/eddy-luis-saavedra-bastidas/monica/s-xR4tb2FDIZf>
- Gabriel Amaro - Link del audio: <https://drive.google.com/file/d/1u7UtEzrAhv9bK4UG4xV717MYKKBKhwUiN/view?usp=sharing>
- Carolina Ramírez - Link de audio: <https://drive.google.com/file/d/1jXh5F-iUBWur2uEuWEp9C1IonItQnWWV/view?usp=sharing>
- Maria Linares - Link del audio:

<https://drive.google.com/file/d/1NCWWofd2uIxohoVECehdx01tbXkDvMK/view?usp=sharing>

- Danny Pacheco - Link del audio:

<https://drive.google.com/file/d/1j1iPQn3Px4mtWvVuEjGSU0bdCBTSKyUV/view?usp=sharing>