



# **UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

## **FACULTAD DE NEGOCIOS**

### **PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

#### **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN APLICADAS POR EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS FRESCOS DE LA REGIÓN LA LIBERTAD Y LA RELACIÓN CON SU DESEMPEÑO EXPORTADOR ENTRE LOS AÑOS 2018–2022**

#### **TESIS**

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

#### **AUTOR(ES)**

Chapoñan Damian, Pamela Katherine	0000-0002-9101-8892
Olivares Li, Vanesa Isabel	0000-0003-0719-0970

#### **ASESOR(ES)**

Cerna Huarachi, Delia	0000-0001-8336-4157
-----------------------	---------------------

**Lima, 21 de agosto de 2023**

**DEDICATORIAS**

*El presente proyecto está dedicado en primer lugar a Dios por brindarme la sabiduría y a mis padres, Norma y Lorenzo por el apoyo incondicional en cada paso de mi vida, incentivarme a ser cada día mejor y concretar cada etapa.*

***Pamela Chapoñan***

*A Dios por brindarme el conocimiento y fortaleza. Con amor y gratitud, a mis padres Gladis y Gaspar por el apoyo constante y ser mis guías en cada paso de mi vida; y a mis hermanos por brindarme sus palabras de aliento para culminar esta importante etapa.*

***Vanesa Olivares Li***

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecer a Dios por darnos salud, sabiduría y oportunidad para poder desarrollar y culminar el presente proyecto de investigación. A nuestros padres por apoyarnos profesionalmente y alentarnos de forma incondicional. A nuestra asesora, Delia Cerna, por acompañarnos y guiarnos en el desarrollo de la investigación. A los representantes de entidades privadas y públicas, así como expertos en el sector de la muestra por su tiempo brindado en las entrevistas compartiendo sus conocimientos y experiencias profesionales que aportaron con el desarrollo del estudio.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal determinar si las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2020, teniendo en cuenta la dimensión de calidad del producto e innovación empresarial fundamentado en los antecedentes epistemológicos y *papers* de investigación; así como los indicadores que incluyen certificaciones, trazabilidad, innovación de producto e innovación de procesos. Para dicho estudio, se desarrolló una investigación mixta con diseño descriptivo-correlacional, ya que posee dos variables estrategias de diferenciación y desempeño exportador.

Para la metodología de estudio se utilizó encuestas virtuales con escala de *Likert* a 15 empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad, cuyos resultados se analizaron con el *software SPSS v.29*. Asimismo, para la técnica cualitativa se realizaron entrevistas a profundidad a 11 expertos y se analizó con el *software Atlas Ti v.23.1*. El estudio de ambos métodos permitió analizar los objetivos y validar las hipótesis determinando que las estrategias de diferenciación se relacionan positivamente con el desempeño exportador de las empresas de arándano fresco entre los años 2018-2022. Finalmente, los resultados se especifican a mayor detalle en la discusión de resultados y conclusiones.

**Palabras claves:** Estrategias de diferenciación, calidad de producto, innovación empresarial, innovación de procesos, innovación de producto, desempeño exportador, exportaciones.

## ABSTRACT

The main objective of this research work is to determine whether the differentiation strategies applied by fresh blueberry exporting companies in the La Libertad region and the relationship with their export performance between 2018-2020, taking into account the dimension of product quality and business innovation based on the epistemological background and research papers; as well as indicators that include certifications, traceability, product innovation and process innovation. For this study, mixed research with descriptive-correlational design was developed, as it has two variables: differentiation strategies and export performance.

The study methodology used virtual surveys with a Likert scale to 15 fresh blueberry exporting companies in the La Libertad region, whose results were analysed with SPSS v.29 software. Likewise, for the qualitative technique, in-depth interviews were conducted with 11 experts and analysed with the Atlas Ti v.23.1 software. The study of both methods allowed us to analyse the objectives and validate the hypotheses, determining that differentiation strategies are positively related to the export performance of fresh blueberry companies between 2018-2022. Finally, the results are specified in greater detail in the discussion of results and conclusions.

**Keywords:** Differentiation strategies, product quality, business innovation, process innovation, product innovation, export performance, exports.

## N°7308 ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN APLICADAS POR EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS FRESCOS DE LA REGIÓN LA LIBERTAD Y LA RELACIÓN CON SU DESEMPEÑO EXPORTADOR ENTRE LOS AÑOS 2018-2022

### INFORME DE ORIGINALIDAD



### FUENTES PRIMARIAS

<b>1</b>	<b>repositorioacademico.upc.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>14%</b>
<b>2</b>	<b>upc.aws.openrepository.com</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>hdl.handle.net</b> Fuente de Internet	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>Submitted to Johnson and Wales University</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>5</b>	<b>repositorio.usil.edu.pe</b> Fuente de Internet	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Trabajo del estudiante	<b>&lt;1%</b>

[repositorio.usmp.edu.pe](https://repositorio.usmp.edu.pe)

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	26
CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO .....	29
1.1. Marco Conceptual .....	31
1.1.1. Definición de términos clave .....	31
1.2. Antecedentes de la investigación .....	36
1.2.1. Proceso de búsqueda de los antecedentes.....	36
1.2.2. Antecedentes Nacionales.....	39
1.2.2.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación .....	40
1.2.2.2. Variable dependiente: Desempeño Exportador.....	57
1.2.3. Antecedentes internacionales .....	73
1.2.3.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación .....	74
1.2.3.2. Variable dependiente: Desempeño exportador .....	88
1.3. Descripción y sustento de las dimensiones / Variables a utilizar.....	103
1.3.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación.....	104
1.3.1.1. Dimensión N°1: Calidad de producto .....	106
1.3.1.2. Dimensión N°2: Innovación empresarial.....	108
1.3.2. Variable dependiente Desempeño Exportador .....	110
1.3.2.1. Dimensión N°1: Ventas de exportación .....	112

1.3.2.2. Dimensión N°2: Volumen de exportación.....	113
1.4. Bases Teóricas.....	115
1.4.1. Teoría para la variable independiente: Estrategias de Diferenciación.....	115
1.4.1.1. Teoría de ventaja competitiva.....	116
1.4.2. Teoría para la variable dependiente: Desempeño Exportador.....	124
1.4.2.1. Teoría de la Internacionalización: Modelo de Uppsala .....	125
1.5. Normativa relacionada .....	127
1.6. Análisis del Tema de Investigación .....	129
1.6.1. Convenio y Programas.....	129
1.6.1.1. Programas de calidad de producto .....	129
1.6.1.2. Programas de innovación de producto y proceso .....	130
1.6.2. Principios y criterios de Estrategias de diferenciación .....	131
1.6.3. Agentes involucrados .....	132
1.7. Análisis del producto: Arándanos Frescos .....	133
1.7.1. Distribución geográfica en el Perú .....	134
1.7.2. Características y beneficios de los arándanos.....	136
1.7.3. Recolección, producción y comercialización .....	137
1.7.4. Exportaciones mundiales y peruanas.....	139
1.7.4.1. Ámbito Mundial.....	139
1.7.4.3. Ámbito Nacional.....	142



1.7.5. FODA .....	145
CAPÍTULO II PLAN DE INVESTIGACIÓN .....	149
2.1. Realidad Problemática.....	149
2.1.2. Descripción del problema .....	151
2.1.2.1. Estrategia de Diferenciación .....	151
2.1.2.1.1. Diferenciación de Calidad de Producto.....	152
2.1.2.1.2. Diferenciación de Innovación Empresarial .....	155
2.1.2.2. Situación del Comercio Exterior.....	157
2.1.2.3. Comparación de exportaciones de arándanos frescos a nivel mundial .....	159
2.1.2.4. Desempeño agroexportador peruano .....	161
2.1.2.5. Empresas exportadoras peruanas .....	167
2.1.2.6. Situación agroexportadora de arándanos frescos en el Perú.....	168
2.1.2.7. Principales empresas exportadoras de arándano fresco en el Perú .....	173
2.1.2.8. Aplicación de las estrategias de diferenciación en el sector agroexportador peruano de arándanos frescos .....	174
2.1.2.9. Situación agroexportadora de los arándanos frescos peruanos de la región La Libertad.....	179
2.1.2.10. Principales empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad .....	180
2.1.2.11. Producción de los arándanos frescos peruanos de la región La Libertad .....	182

2.1.2.12. Comparación en exportación de arándanos frescos con otras regiones a nivel nacional .....	183
2.1.2.13. Estrategias de Diferenciación aplicadas en exportadoras peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad.....	184
2.1.3. Síntomas y Causas .....	187
2.1.3.1. Principales Mercados de las exportaciones de arándano fresco .....	187
2.1.4. Diagnóstico actual .....	193
2.1.5. Control de Pronóstico .....	195
2.2. Formulación del Problema .....	197
2.2.1. Problema principal.....	198
2.2.2. Problemas secundarios .....	198
2.3. Objetivos .....	200
2.3.1. Objetivo General.....	201
2.3.2. Objetivos Específicos .....	201
2.4. Hipótesis.....	202
2.4.1. Hipótesis Principal.....	203
2.4.2. Hipótesis Específicas .....	203
2.5. Justificación de la investigación.....	204
2.5.1. Justificación teórica .....	205
2.5.1.1. Aporte de la justificación teórica .....	206

2.5.2. Justificación práctica .....	206
2.5.2.1. Aporte de la justificación práctica .....	207
2.5.3. Justificación temporal.....	209
2.5.3.1. Aporte de la justificación temporal.....	209
2.5.4. Justificación Metodológica .....	210
2.5.4.1. Aporte de la justificación metodológica.....	210
2.6. Relación del tema con la línea de investigación.....	211
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>213</b>
3.1.1 Tipo y alcance de la investigación .....	220
3.1.1.2. Alcance de la investigación .....	221
3.1.2. Diseño de la investigación.....	223
3.1.2.1. Enfoque cuantitativo.....	224
3.1.2.2. Enfoque cualitativo.....	226
3.2. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra .....	227
3.2.1. Población de estudio .....	228
3.2.2. Tamaño, selección y descripción de la muestra.....	230
3.2.2.1. Enfoque Cuantitativo .....	231
3.2.2.2. Enfoque Cualitativo .....	232
3.3. Mapeo de actores clave (MAC) .....	232
3.4 Fuentes de información .....	234

3.5. Instrumentación y validación .....	234
3.5.1. Técnicas de recolección de datos: Investigación Cualitativa .....	235
3.5.2. Técnica de recolección de datos: Investigación Cuantitativo .....	237
3.5.3. Técnica de recolección y forma de procesamientos de datos .....	239
3.5.4. Validación y confiabilidad del instrumento cualitativo y cuantitativo .....	239
3.5.5. Difusión de los instrumentos .....	242
3.6. Aspectos éticos de la investigación .....	243
3.7. Limitaciones de la investigación .....	243
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	245
4.1. Desarrollo Cualitativo .....	246
4.1.1. Perfil de entrevistados .....	247
4.1.2. Descripción del análisis de las entrevistas bajo la herramienta cualitativa .....	260
4.2. Desarrollo cuantitativo: Análisis de datos .....	264
4.2.1. Desarrollo del método estadístico elegido .....	266
4.2.2. Análisis estadístico (procesamiento de datos) .....	266
5.1. Análisis de Objetivo General (cualitativo) .....	287
5.1.1. Análisis de la variable: Desempeño exportador .....	290
5.1.1.1. Dimensión 1: Ventas de exportación .....	292
5.1.1.2. Dimensión 2: Volumen de exportación .....	296
5.1.2. Análisis de Objetivo Específico N° 01 .....	302

5.1.2.1 Análisis del indicador certificaciones .....	303
5.1.3. Análisis de Objetivo Específico N° 02 .....	317
5.1.3.1 Análisis del indicador innovación de procesos .....	318
5.1.3.2 Análisis del indicador innovación de producto .....	327
5.1.4. Análisis de Objetivo Específico N° 03 .....	336
5.1.5.1. Análisis del Hallazgo 1: Apoyo Gubernamental: Estado .....	345
5.1.5.2. Análisis del Hallazgo 2: Desafíos Futuros .....	353
5.3 Discusión de resultados .....	372
5.3.1 Discusión de la hipótesis general .....	373
5.3.2 Discusión de la hipótesis específica N°1 .....	378
5.3.3 Discusión de la hipótesis específica N°2 .....	387
5.3.2 Discusión de la hipótesis específica N°3 .....	399
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	404
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	412
ANEXOS .....	446

## Índice de Figuras

<i>Figura 1. Antecedentes Nacionales según los repositorios.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 2. Antecedentes Internacionales según los repositorios.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3. Estrategias Genéricas según Porter. Adaptado del libro Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction.....</i>	<i>116</i>
<i>Figura 4. Etapas de desarrollo según el modelo de Uppsala.....</i>	<i>125</i>
<i>Figura 5. Principales regiones productoras de arándanos frescos del país y su participación en la exportación.....</i>	<i>135</i>
<i>Figura 6. Características y propiedades de los arándanos frescos.....</i>	<i>136</i>
<i>Figura 7. Beneficios de los arándanos frescos.....</i>	<i>137</i>
<i>Figura 8. Estacionalidad Anual del Arándano Fresco en Perú.....</i>	<i>138</i>
<i>Figura 9. Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022.....</i>	<i>143</i>
<i>Figura 10. Exportaciones de arándanos frescos de la región La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022.....</i>	<i>144</i>
<i>Figura 11. Exportaciones de arándanos frescos de la región Lambayeque en Miles de USD FOB del 2018-2022.....</i>	<i>145</i>
<i>Figura 12. Subcapítulos del Plan de Investigación.....</i>	<i>149</i>
<i>Figura 13. Cuadrantes de la Realidad Problemática de la presente investigación.....</i>	<i>150</i>
<i>Figura 14. Principales países exportadores de arándanos frescos en Valor FOB durante el 2018-2021.....</i>	<i>161</i>
<i>Figura 15. Evolución de las exportaciones Agro 2018-2022.....</i>	<i>162</i>
<i>Figura 16. Principales Productos Agro 2018-2022.....</i>	<i>164</i>
<i>Figura 17. Principales Mercados Agro 2018-2022.....</i>	<i>166</i>

<i>Figura 18. Información general sobre el arándano.....</i>	<i>169</i>
<i>Figura 19. Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de Perú.....</i>	<i>188</i>
<i>Figura 20. Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de la Región La Libertad.....</i>	<i>189</i>
<i>Figura 21. Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022 .....</i>	<i>193</i>
<i>Figura 22. Exportaciones de arándanos frescos de la región La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022 .....</i>	<i>208</i>
<i>Figura 23. Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022 .....</i>	<i>209</i>
<i>Figura 24. Esquema de secuencia de los puntos a desarrollar en la metodología .....</i>	<i>213</i>
<i>Figura 25. Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los antecedentes nacionales.....</i>	<i>215</i>
<i>Figura 26. Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los antecedentes internacionales.....</i>	<i>218</i>
<i>Figura 27. Resultado del coeficiente Alfa de Cronbach.....</i>	<i>242</i>
<i>Figura 28. Códigos originados en Atlas Ti que corresponden a las entrevistas con los expertos .....</i>	<i>262</i>
<i>Figura 29. Porcentaje de encuestados que consideran que la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.....</i>	<i>267</i>

- Figura 30. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia..... 269*
- Figura 31. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador..... 270*
- Figura 32. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad..... 271*
- Figura 33. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo, totalmente de acuerdo y en desacuerdo que las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia ..... 272*
- Figura 34. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo, totalmente de acuerdo, regularmente de acuerdo y en desacuerdo que la empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos)..... 273*
- Figura 35. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que el uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales ..... 274*
- Figura 36. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos..... 275*



- Figura 37. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano..... 276*
- Figura 38. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos..... 277*
- Figura 39. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción. .... 278*
- Figura 40. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador ..... 279*
- Figura 41. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos ..... 280*
- Figura 42. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022 ..... 281*
- Figura 43. Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022 ..... 282*

<i>Figura 44. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022.....</i>	283
<i>Figura 45. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que la cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022 .....</i>	285
<i>Figura 46. Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que la aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022.....</i>	286
<i>Figura 47. Diagrama General de Redes.....</i>	289
<i>Figura 48. Diagrama de la red de Desempeño Exportador.....</i>	291
<i>Figura 49. Diagrama de red de la dimensión Ventas de Exportación.....</i>	292
<i>Figura 50. Diagrama de red de valor de ventas de exportación (FOB) .....</i>	293
<i>Figura 51. Diagrama de red de la dimensión Volumen de Exportación.....</i>	296
<i>Figura 52. Diagrama de red de cantidad de ventas de exportación .....</i>	297
<i>Figura 53. Diagrama de Calidad de producto.....</i>	302
<i>Figura 54. Diagrama red de Certificaciones .....</i>	303
<i>Figura 55. Diagrama de red Trazabilidad.....</i>	311
<i>Figura 56. Diagrama de Innovación Empresarial.....</i>	317
<i>Figura 57. Diagrama de red de Innovación de Procesos.....</i>	318
<i>Figura 58. Diagrama de red de Innovación de Producto .....</i>	329
<i>Figura 59. Diagrama de Percepción.....</i>	339
<i>Figura 60. Diagrama de Apoyo gubernamental.....</i>	345

<i>Figura 61. Diagrama de red de Apoyo gubernamental.....</i>	<i>346</i>
<i>Figura 62. Diagrama de red de Desafíos Futuros .....</i>	<i>353</i>
<i>Figura 63. Diagrama de red de Desafíos futuros.....</i>	<i>354</i>

## Índice de Tablas

<i>Tabla 1. Fuentes de Antecedentes Nacionales según los repositorios .....</i>	39
<i>Tabla 2. Antecedentes Nacionales de la variable independiente estrategias de diferenciación ..</i>	54
<i>Tabla 3. Antecedentes Nacionales de la variable dependiente desempeño exportador .....</i>	70
<i>Tabla 4. Fuentes de Antecedentes Internacionales según los repositorios .....</i>	73
<i>Tabla 5. Antecedentes Internacionales de la variable independiente estrategia de diferenciación .....</i>	85
<i>Tabla 6. Antecedentes Internacionales de la variable dependiente desempeño exportador .....</i>	100
<i>Tabla 7. Exportaciones de arándano fresco en miles de USD de España durante el periodo 2018-2022.....</i>	140
<i>Tabla 8. Exportaciones de arándano fresco en miles de USD de Chile durante el periodo 2018-2022.....</i>	141
<i>Tabla 09. Análisis FODA de arándanos frescos .....</i>	146
<i>Tabla 10. Evolución de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022.....</i>	170
<i>Tabla 11. Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos durante el 2018-2022.....</i>	173
<i>Tabla 12. Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad durante el 2018-2022.....</i>	181
<i>Tabla 13. Enfoques utilizados en los antecedentes nacionales .....</i>	216
<i>Tabla 14. Enfoques utilizados en los antecedentes internacionales.....</i>	217
<i>Tabla 15. Alcance de la investigación de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) .....</i>	222

<i>Tabla 16. Empresas peruanas agroexportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022, expresados en millones de dólares.....</i>	229
<i>Tabla 17. Tabla de Mapeo de Actores Claves de la Investigación.....</i>	233
<i>Tabla 18. Valoración de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach. . . . .</i>	241
<i>Tabla 19. Categorías establecidas en el software Atlas Ti para los objetivos de la investigación .....</i>	263
<i>Tabla 20. Empresas exportadoras peruanas de arándano fresco de La Libertad que realizaron la encuesta.....</i>	265
<i>Tabla 21. Análisis estadístico del ítem: la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.....</i>	267
<i>Tabla 22. Análisis estadístico del ítem: las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.....</i>	268
<i>Tabla 23. Análisis estadístico del ítem: las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador. ....</i>	269
<i>Tabla 24. Análisis estadístico del ítem: la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.....</i>	271
<i>Tabla 25. Análisis estadístico del ítem: las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.....</i>	272
<i>Tabla 26. Análisis estadístico del ítem: la empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).....</i>	273
<i>Tabla 27. Análisis estadístico del ítem: El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales .....</i>	274

<i>Tabla 28. Análisis estadístico del ítem: La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.</i> .....	275
<i>Tabla 29. Análisis estadístico del ítem: Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano</i> .....	276
<i>Tabla 30. Análisis estadístico del ítem: Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.</i> .....	277
<i>Tabla 31. Análisis estadístico del ítem: La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción</i> .....	278
<i>Tabla 32. Análisis estadístico del ítem: El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.</i> .....	279
<i>Tabla 33. Análisis estadístico del ítem: El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.</i> .....	280
<i>Tabla 34. Análisis estadístico del ítem: Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.</i> .....	281
<i>Tabla 35. Análisis estadístico del ítem: La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.</i> .....	282
<i>Tabla 36. Análisis estadístico del ítem: Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022.</i> .....	283
<i>Tabla 37. Análisis estadístico del ítem: la cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.</i> .....	284
<i>Tabla 38. Análisis estadístico del ítem: la aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022.</i> .....	285

<i>Tabla 39. Relación de códigos o categorías y grupo de familias abordados en el Atlas Ti v. 23.1</i>	290
<i>Tabla 40. Resultado de la prueba de normalidad Shapiro – Wilk.....</i>	367
<i>Tabla 41. Grado de relación de acuerdo con el valor del coeficiente de correlación Rho Spearman</i>	368
<i>Tabla 42. Resultado de la correlación entre las variables Estrategias de Diferenciación y el Desempeño Exportador .....</i>	369
<i>Tabla 43. Resultado de la correlación entre las variables Calidad de producto y el Desempeño Exportador.....</i>	371
<i>Tabla 44.Resultado de la correlación entre las variables Innovación Empresarial y el Desempeño Exportador.....</i>	372
<i>Tabla 45. Matriz de consistencia.....</i>	446
<i>Tabla 46. Matriz de Operacionalización de Variables.....</i>	447

## Lista de Acrónimos

**ADEX:** Asociación de Exportadores

**AGAP:** Asociación de Gremios Productores agrarios del Perú

**AGROIDEAS:** Programa del Ministerio de Agricultura que tiene por objetivo elevar la competitividad de pequeños y medianos productores agrarios

**BCRP:** Banco Central de la Reserva del Perú

**CAF:** Banco de Desarrollo de América Latina

**CITE:** Centro de Innovación Productiva y Transferencia Tecnológica

**CIEADEG-TEC:** Centro de Investigación y extensión en administración, economía y Gestión Tecnológica

**CIEN-ADEX:** Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales

**COMEX:** Sociedad de Comercio Exterior del Perú

**INACAL:** Instituto Nacional de Calidad

**INIA:** Instituto Nacional de Innovación Agraria

**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura y Riego

**MINCETUR:** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

**MIDAGRI:** Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego



**NTP:** Normas Técnicas Peruanas

**PAI:** Programa de Apoyo a la Internacionalización

**PROINNÓVATE:** Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación

**PEAS:** Programa Especial de la Autoridad en Semillas

**PECH:** Agrícola del Proyecto Especial Chavimochic

**PNIA:** Programa Nacional de Innovación Agraria

**PROCOMER:** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica

**PYMES:** Pequeña y Mediana empresa

**SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú

**SNIA:** Sistema Nacional de Innovación Agraria

**SUNAT:** Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria

**UCLA:** Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de los último cinco años, debido a la demanda mundial de alimentos saludables que beneficien la salud a través de vitaminas y minerales, puesto que “en el mundo se ha priorizado el consumo de productos frescos, con nutrientes que fortalezcan la salud y, precisamente, el arándano se ajusta a esas características” (*Forbes*, 2022). Por ende, el arándano ha tenido gran acogida a nivel mundial.

Es importante resaltar que Perú ha ocupado en el 2018 el segundo lugar como exportador de arándano y en el 2019 logró ser el principal país exportador de arándano a nivel global, manteniendo el puesto hasta el 2022. Asimismo, Senasa (2021), menciona que la región La Libertad es considerada como la principal región que produce y exporta arándanos frescos a nivel nacional, la cual entre los años 2018 – 2022 ha producido 575.6 mil toneladas de arándano (BCRP, 2022).

Por ello, la presente investigación tiene como fin determinar la relación entre la estrategia de diferenciación aplicada por las empresas exportadoras peruanas de arándano fresco de la región La Libertad y su desempeño exportador entre los años 2018-2022, puesto que es de gran importancia para los investigadores, así como para las empresas analizadas, evaluar si las empresas peruanas exportadoras de arándano están siendo influenciadas por las estrategias de diferenciación.

Asimismo, en la presente investigación se desarrolla el primer capítulo, el cual detalla el marco teórico, incluye marco conceptual de las variables, los antecedentes nacionales e internacionales, las bases teóricas y las normativas relacionadas, convenios y programas que se están desarrollando en la industria, agentes directos e indirectos que se encuentran involucrados e

información sobre los beneficios, características, distribución geográfica a nivel nacional, producción y exportaciones tanto mundiales y nacionales de arándanos, concluyendo con un análisis FODA.

En el segundo capítulo, se expone la realidad problemática, especifica las estrategias de diferenciación que se utiliza actualmente, así como la situación de la industria tanto a nivel mundial como nacional, además las empresas medianas y grandes que participan en el sector y los destinos principales de las exportaciones. Luego, se desarrolló la formulación del problema, el planteamiento del problema principal y secundarios, el objetivo general y específicos, seguido de la hipótesis principal y específicas, además se desarrolla la justificación de la investigación que incluye la justificación teórica, práctica, temporal y metodológica, finalizando con la relación del tema y la línea de la investigación.

En el tercer capítulo, se detalla la metodología del estudio incluyendo el tipo, alcance y diseño. Además, se especifica el proceso de muestreo precisando la población, tamaño y muestra. Seguidamente, se identifican a los actores clave para la investigación, las fuentes de información utilizadas, los instrumentos de validación donde se desarrollan las técnicas de recolección, procesamiento de datos, validación, confiabilidad y difusión de los instrumentos. Finalmente se consideran los aspectos éticos y limitaciones que se presentaron en el desarrollo del trabajo de investigación.

En el cuarto capítulo, se desarrolla la metodología de investigación que se divide en el desarrollo cualitativo, donde se describe el perfil de los entrevistados y el análisis de las entrevistas en base a la herramienta *Atlas Ti v.23.1*, para el desarrollo cuantitativo, se utilizó un cuestionario con escala *Likert* y se procesaron los datos a través del *software SPSS v.29*.

En el quinto capítulo, se analiza y discute los resultados obtenidos. Para el desarrollo cualitativo, se analiza el objetivo general y los objetivos específicos, y para el cuantitativo, se valida la hipótesis general y específicas. Finalmente, en el sexto capítulo se abordan las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

En el capítulo I, en primer lugar, se detallan los principales conceptos para obtener información precisa y confiable, los cuales serán desarrollados en la presente investigación con la finalidad de brindar una mejor comprensión al lector.

En segundo lugar, se determinan los antecedentes tanto nacionales como internacionales, los cuales exponen diferentes perspectivas del entorno del problema. Asimismo, brindan las bases para el sustento y análisis de las variables del presente trabajo.

Cabe resaltar, que los antecedentes de investigación fueron extraídos de diversas plataformas, tales como *Science Direct, Emerald Insight, Dialnet, Scopus, Proquest*, entre otros, así como repositorios de universidades alrededor del mundo. Dichos antecedentes fueron obtenidos utilizando la búsqueda de palabras claves incluyendo estrategias de diferenciación, diferenciación de productos, diferenciación de calidad de producto, diferenciación de innovación, del mismo modo en inglés *differentiation strategies, product differentiation, product quality differentiation, innovation differentiation* con la finalidad de proporcionar la facilidad de comprensión sobre el problema, variables, métodos y teorías que se relacionan con la presente investigación.

En tercer lugar, se establecieron las bases teóricas más importantes, las cuales proporcionaron detalles sobre el problema y su relación con el objetivo de la investigación. Asimismo, en este punto se desarrolla la teoría de la ventaja competitiva, de innovación y de internacionalización (Modelo *Uppsala*) y a manera de complemento se detalla la normativa relacionada.

En cuarto lugar, se precisa el concepto de las estrategias de diferenciación con el propósito de aportar un panorama extenso sobre la variable independiente de la tesis. Por último, se detalla el sector de arándanos frescos tanto a nivel mundial, regional y nacional analizando las exportaciones, principales mercados, entre otros, dentro del periodo de estudio establecido 2018-2022.

Por otra parte, es importante comprender y definir qué es marco teórico, por ejemplo, el marco teórico se puede definir como una fase que involucra la búsqueda de la información presente y útil que debe guardar relación con la formulación del problema; y forma parte de un producto superior que incluye el informe de investigación (Yedigis & Weinbach, 2005, como se cita en Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

De igual manera Arbaiza (2019) señala que, el marco teórico es el camino para orientar el problema, analizar los estudios realizados y validarlo u objetarlo, siendo la base para la elaboración de las hipótesis, así como para el análisis e informe de los resultados. Por otra parte, el marco teórico involucra el juicio del autor o los autores con relación a la extensión y credibilidad de la investigación sobre el tema seleccionado (Aranda, 2006, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por último, el marco teórico permite determinar cómo la investigación se relaciona con el problema a estudiar. Por ello, es relevante consultar con diferentes fuentes de información tales como artículos, ensayos, revistas, tesis, documentos oficiales, entre otros, que guarden relación con la formulación del problema (Mertens, 2015, como se cita en Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

## **1.1. Marco Conceptual**

De acuerdo con algunos autores definen al marco conceptual como la discusión de los conceptos que forman parte del problema de investigación que analizará el investigador, es decir la revisión bibliográfica; así como la relación entre las variables planteadas en el estudio. Cabe resaltar, que su descripción es importante para conocer el fenómeno que se desarrolla durante todo el estudio y que justifica por qué debe realizarse (Alzate & López, 2018, como se cita en Ravitch & Riggan, 2016).

### **1.1.1. Definición de términos clave**

En el presente punto se describen detalladamente los conceptos relevantes para el trabajo de investigación:

#### **- Estrategias de Diferenciación**

Conforme a Porter (1985), la estrategia de diferenciación se base en uno o más atributos de un producto o servicio, es decir desde el diseño hasta el servicio que se le brinda al consumidor; que permite adoptar una posición competitiva dentro de un sector. Por ende, es el desarrollo de un producto o servicio que se refleja como único en el mercado, el cual obliga a las organizaciones en la inversión para la investigación en el diseño, materiales de calidad que se usará o para mejorar la experiencia del consumidor.

Asimismo, las empresas que identifiquen y seleccionen un factor diferencial en su producto o servicio, pueden fijar un precio, ya que el consumidor percibirá que es único y vale la pena pagar un precio mayor, por lo tanto, genera una ventaja competitiva. Cabe resaltar, que esta diferenciación puede ser fundamentada en calidad de producto, diseño, innovación de producto y procesos, marca, servicio, entre otros (Porter, 1985).

### **- Calidad de producto**

La calidad del producto se refiere a la particularidad de un producto o servicio que tiene influencia en la capacidad para satisfacer necesidades tanto implícitas como explícitas del cliente final. Además, refieren que la calidad de producto incluye diferentes indicadores como el rendimiento, fiabilidad, conformidad, durabilidad, estética y calidad percibida (Kotler & Armstrong, 2012, como se cita en Razak, 2016).

Asimismo, Rivera (2021) indica que, la calidad es una propiedad que conforma el producto y es muy importante para las empresas, debido a que la calidad del producto establece alguno de los aspectos al momento de su comercialización.

Por su parte, Isharyadi y Kristiningrum (2021) mencionan que, la calidad permite a los consumidores juzgar un producto o servicio y si son de calidad, se animarán a pagar por ellos; para los productores la calidad es el valor adicional en su producto, lo cual mejora su reputación.

### **- Innovación Empresarial**

Según Robayo (2016) menciona que, la innovación empresarial ocurre cuando las compañías emplean nuevas formas de hacer las cosas dentro de ellas, es decir nuevos procesos, servicios, productos, practica, métodos o técnicas para el alcance de un resultado final. Por ejemplo, lanzar o mejorar productos o servicios para obtener mayores beneficios; mejorar procesos haciéndolo más eficiente o resolviendo algún problema, permitiendo tener menos costos y tiempo en la productividad. Cabe mencionar, que la innovación en las empresas impulsa a lograr un mayor rendimiento e ingresos, además de responder a las nuevas tendencias en el mercado.

Asimismo, en términos estratégicos Porter (1985) señala que, la innovación en empresas es la aplicación de nuevas tecnologías, métodos y formas de hacer las cosas, se puede manifestar



en un nuevo diseño en el producto, proceso en la producción, forma de comercializar u organizar que permite obtener ventajas competitivas en el mercado. De tal modo, en el Manual de Oslo, menciona que innovación es la implementación de un proceso o producto, práctica de comercialización mejorado, además existen tipos de innovación empresarial, tales como en el producto, proceso, organizacional o mercadotecnia (Robayo, 2016).

#### **- Innovación de producto**

Según Díaz y Carrera (2019) menciona que, en el Manual de Oslo la innovación de producto es la introducción o lanzamiento de un bien o servicio nuevo o mejorado. Esta mejora puede ser en especificaciones técnicas, materiales, *software* o características funcionales. Por ende, la innovación de producto se fundamenta de dos maneras, la primera un bien o servicio nuevo que presenta nuevas tecnologías y conocimientos, ya sea nuevos en su totalidad o la combinación de características antiguas y nuevas, además las innovaciones se realizan por atributos, características o uso.

La segunda es un bien o servicio mejorado, como por ejemplo en sus componentes, materiales, características, producción, procesos, técnicas y prácticas, generando que se convierta en un nuevo producto. Cabe resaltar, que la innovación de productos no solo es elaborar algo nuevo o novedoso, sino lograr superar las expectativas o percepción del consumidor, logrando una mejor participación y crecimiento en el mercado porque se tiene mayor llegada a los consumidores, se incrementa la competitividad con una opción atractiva y ventaja de diferenciación y se entrega mayor valor agregado a los clientes (Díaz & Carrera, 2019).

### **- Innovación de procesos**

Conforme a Díaz y Carrera (2019) menciona que, la innovación de procesos se fundamenta en nuevos métodos, equipos o conocimientos mejorados para prestar el servicio. Asimismo, en el Manual de Oslo, la innovación de proceso es el empleo de un método nuevo o mejorado, la cual incluye mejoras en equipos, técnicas o *software*, para lograr mayor productividad, eficiencia, menos costos y entregar un valor diferencial en comparación a la competencia (Díaz & Carrera, 2019).

Es importante mencionar, que este tipo de innovación debe ser constante en las empresas en base a nuevos métodos, gestión de recursos, relación de clientes, técnicas en procesos y producción con el fin de ser productivas, reducir costos en producción o distribución y mejorar la calidad de productos o servicios. Por ejemplo, en la producción se reduce el tiempo generando mayor rentabilidad, mayor eficiencia aumentando el nivel de productividad con mejores resultados, menos errores por procesos estandarizados, toma de decisiones más fiables y rápidas por cruces de información y mayor nivel de satisfacción en el consumidor por el valor agregado y una propuesta diferencial (Díaz & Carrera, 2019).

### **- Exportación**

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013), la exportación es definida como la salida de mercancías del territorio nacional para su consumo en el exterior, cuya finalidad es conseguir más ganancias, debido al incremento de las ventas y del comercio de servicios o productos al mercado internacional.

Por otro lado, la exportación proviene de analizar, planificar e invertir en diferentes etapas enfocándose en la elección de la compañía de exportar, determinar el mercado de destino y contactar a clientes potenciales (Ojeda, 2016, como se cita en Águila & Díaz, 2020).

Asimismo, *The Economic Times* (2023) señala que, las exportaciones son esenciales para un mercado democrático, puesto que otorga tanto a las personas como a las empresas el acceso a un mercado extenso de productos. Además, indica que una de las funciones más resaltantes de los gobiernos en temas de comercio internacional es promover las exportaciones obteniendo beneficios para los actores involucrados.

### **- Desempeño Exportador**

El desempeño exportador es la consecuencia de la actividad de una compañía en un mercado de exportación (Toften & Olsen, 2003, como se cita en Rodas & Vilca, 2019). Asimismo, el desempeño exportador es el resultado de una estrategia específica cuyo propósito se obtiene en algún mercado extranjero (Tonesakulrungruang, 2009, como se cita en Rodas & Vilca, 2019).

Adicionalmente, el desempeño exportador mide el logro de la compañía teniendo en cuenta la rentabilidad, cuota de mercado, ventas e ingresos por ventas (Katsikeas et al., 2000, como se cita en Lages et al., 2009). Asimismo, como índices de medición como la percepción del comprador y la satisfacción con el producto vendido (Caro y Ponce De León, 2021).

Por otra parte, el desempeño exportador son los resultados obtenidos del comportamiento de las exportaciones al ser expuestas a diferentes circunstancias en el entorno y la empresa. Además, indican que dicho desempeño es multifacético y no puede ser medido solo por un indicador de desempeño, es decir que se necesita emplear un enfoque multidimensional para su evaluación (Tantong et al., 2010, como se cita en Cervantes & Ticona, 2020).

Para una mejor comprensión, la descripción a detalle de cada uno de los términos antes mencionados se ubica en el punto 1.3 Descripción y sustento de las dimensiones/variables.

## **1.2. Antecedentes de la investigación**

Respecto a los antecedentes de una investigación son aquellos que brindan información relevante para comprender el tema con más detalle (Álvarez, 2020, como se cita en Ccoillo & Segura, 2022). Asimismo, Orosco (2012) indica que, en el desarrollo de los antecedentes se debe indicar el autor, título, año y conclusiones que describe el o los autores.

Además, con respecto a los antecedentes de investigación Retamozo (2014) señala que, “consiste en una breve revisión bibliográfica exploratoria donde se muestra su conocimiento de las principales referencias escritas sobre su tema” (p.184).

Asimismo, los antecedentes se utilizan para demostrar los hallazgos de estudios anteriores teniendo en cuenta las variables de la investigación que se está desarrollando, se tiene especial énfasis en aquellas investigaciones o artículos que tengan objetivos o metodologías parecidas (Álvarez, 2020).

Por último, Carlino (2021) indica que, los antecedentes tienen la función de poner la investigación a desarrollar en contexto con las demás investigaciones con relación a temas semejantes. Por ello, se busca que el autor o los autores describan y relacionen los artículos o investigaciones similares a su proyecto.

### **1.2.1. Proceso de búsqueda de los antecedentes**

Para la búsqueda de antecedentes para el presente estudio se utilizaron palabras clave tales como estrategias de diferenciación, diferenciación de calidad de producto, diferenciación de innovación, diferenciación en la agroindustria, estrategias genéricas, factores críticos, innovación de proceso, innovación de producto, calidad de producto, calidad de producto en la agroindustria, desempeño exportador, desempeño exportador en la agroindustria, desempeño en las exportaciones, exportaciones, factores en la exportación, influencia en el desempeño exportador

de igual manera se realizó la búsqueda en inglés usando palabras clave tales como *differentiation strategies, product quality differentiation, innovation differentiation, differentiation in agribusiness, generic strategies, critical factors, process innovation, product innovation, product quality, product quality in agribusiness, export performance, export performance in agribusiness, export performance, exports, export factors, influence on export performance.*

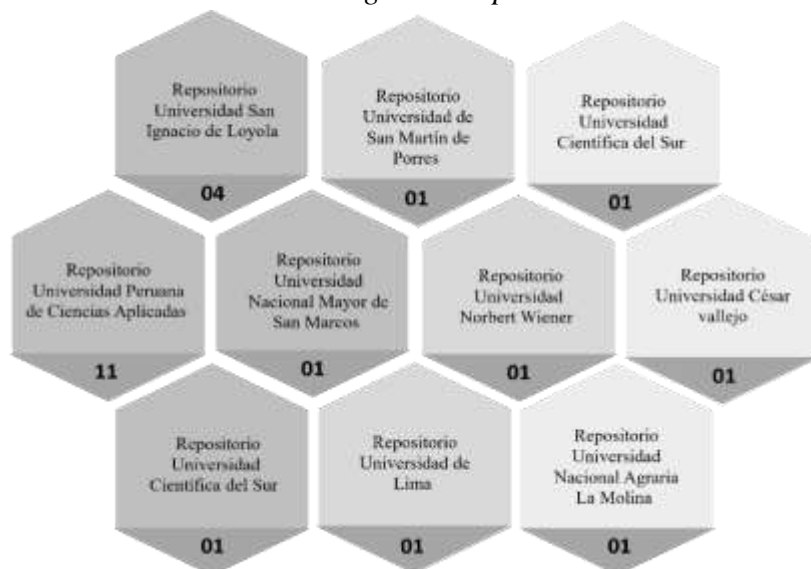
Se utilizó plataformas, tales como *Science Direct, Scopus, ProQuest, Emerald Insight, Dialnet*, entre otros, así como en repositorios de diversas universidades tales como Universidad Autónoma de Nuevo León en México, Universidad San Ignacio de Loyola, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad de Lima, Universidad San Martín de Porres, entre otros.

Se hallaron diferentes *papers*, artículos de revistas científicas, tesis de titulación, maestría y doctorado. De dichas fuentes se seleccionaron, en su mayoría, a aquellos que tenían una metodología mixta, sin embargo, también se han incluido aquellos con una metodología cuantitativa y cualitativa. Por lo tanto, se obtuvo un total de 43 antecedentes, 23 nacionales y 20 internacionales.

Como se observa en la siguiente figura los antecedentes nacionales se seleccionaron de repositorios de las diferentes universidades peruanas destacando la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y la Universidad San Ignacio de Loyola, de las cuales en su mayoría se extrajeron los documentos.

**Figura 1.**

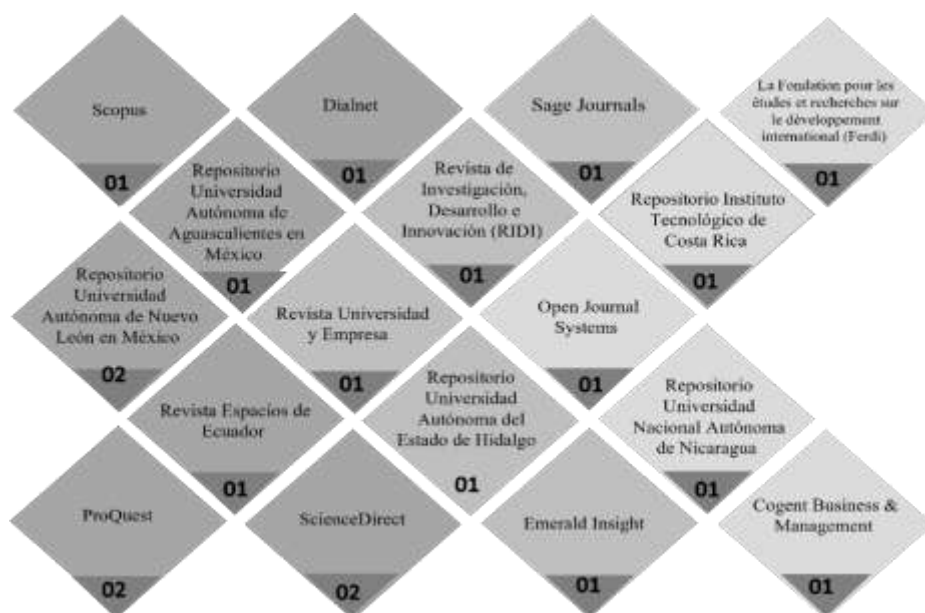
*Antecedentes Nacionales según los repositorios.*



Asimismo, en el caso de los antecedentes internacionales se ha recopilado *papers* de plataformas como *Scopus*, *Dialnet*, *ProQuest*, entre otros; así como de repositorios de distintas universidades, las cuales incluyen a la Universidad Autónoma de Nuevo León en México, la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua y el Instituto Tecnológico de Costa Rica.

**Figura 2.**

*Antecedentes Internacionales según los repositorios.*



### 1.2.2. Antecedentes Nacionales

Este punto está compuesto por documentos científicos, *papers* de investigación, tesis para obtener grado de licenciatura, maestría o doctorado de diversos repositorios académicos peruanos, además esta información tiene relación con el tema a tratar.

Por consiguiente, se explica a mayor detalle cada antecedente clasificado por las variables de la investigación y de qué forma aporta al estudio.

**Tabla 1.**

*Fuentes de Antecedentes Nacionales según los repositorios*

<b>Fuentes de Antecedentes Nacionales</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Variable independiente: Estrategias de diferenciación</b>	
Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola	2
Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	5
Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1
Repositorio Universidad Nacional Agraria La Molina	1
Repositorio Universidad Norbert Wiener	1
Repositorio Universidad Continental	1
Repositorio Universidad César Vallejo	1
<b>Variable dependiente: Desempeño exportador</b>	
Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	6
Repositorio Universidad de San Martín de Porres	1
Repositorio Universidad de Lima	1
Repositorio Universidad Científica del Sur	1
Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola	2

### 1.2.2.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación

En primer lugar, según Gonzales (2019) en su tesis titulada “La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras en café en el Perú 2019” para obtener el grado de Licenciado en *International Business* en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo principal comprobar si la innovación empleada por las empresas que exportan café en el Perú influencia en el desempeño exportador.

Para ello, se realizó una investigación tipo cuantitativo de categoría descriptivo-correlacional y presenta un diseño no experimental transversal. Se optó por tomar como muestra a ciento catorce empresas exportadoras de café a nivel nacional utilizando la fórmula probabilística para población finita. Asimismo, se utilizó como instrumento las encuestas que fueron validadas por expertos, estos resultados recolectados fueron analizados mediante *SPSS* con el fin de obtener tablas, gráficos de cada variable y dimensión que son la innovación y desempeño exportador con dimensiones de Innovación de Producto, Innovación de Proceso, Innovación de Marketing e Innovación Organizacional.

Por otra parte, el autor mediante la prueba de *Rho Sperman* comprobó que si existe relación valiosa entre las variables de la hipótesis general “La innovación influye positivamente en el desempeño exportador percibido por las empresas que exportan café en el Perú”, en la cual se acepta la hipótesis alterna al poseer un coeficiente de relación del 0.755 y p-valor menor a 0.05, se puede afirmar que sí hay relación entre la innovación y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café 2019.

El aporte de la tesis para la presente investigación es comprender que la innovación empresarial, es decir la innovación que emplean las empresas ya sea en su producto, proceso o tecnologías son significantes para cumplir objetivos sobre producto, productividad y



rentabilidad, es importante señalar que cada vez más las empresas exportadoras son conscientes que la adopción del mayor número de innovaciones permite que tengan un mejor desarrollo en el entorno externo, así como lograr un comportamiento adaptativo al momento de exportar.

En segundo lugar, según Juárez (2020) en su tesis titulada “Relación entre la Gestión de Calidad total y el desempeño exportador de Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano 2020” para obtener el grado de Licenciado en *International Business* en la Universidad San Ignacio de Loyola, tuvo como objetivo principal comprobar si existe relación entre la gestión de la calidad total y el desempeño exportador de empresas Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano.

Por ende, se realizó una investigación de enfoque cuantitativo de categoría correlacional y presenta un diseño no experimental-transversal. Por otra parte, se tuvo como muestra a cincuenta empresas Mypes exportadoras de cacao en grano a nivel nacional mediante la fórmula probabilística para población finita.

Asimismo, se utilizó como instrumento cuestionarios que fueron analizados por *SPSS* con la finalidad de obtener tablas y gráficos de cada variable y dimensiones (Liderazgo, Estrategias, Personas, Recursos y Procesos).

Además, el autor realizó la prueba *Rho Spearman* para comprobar si existe relación entre las variables de la hipótesis general “La gestión de calidad total se relaciona con el desempeño exportador de las empresas Mypes exportadoras de cacao en grano peruanas en el 2020”, en la cual se acepta la hipótesis alterna al tener un coeficiente de relación del 0.754 y p-valor menor a 0.05, afirmando que si existe una relación entre la gestión de calidad total y las dimensiones de liderazgo, estrategia, personas y procesos, además el desempeño exportador será mayor si se tiene mayor gestión de calidad total.

El aporte de la tesis para el presente trabajo es considerar que la calidad en un producto es muy importante, ya que permite atender al mercado externo cumpliendo estándares de calidad requeridos, por ejemplos gracias el desarrollo de genotipos de cacao, es decir variedades de cacao, los productores y exportadores han logrado controlar los niveles de cadmio que puede causar daños en la salud de los consumidores, manteniendo su presencia en el mercado externo, ya que cumple con los estándares de calidad y normativa de buenas prácticas agrícolas en su producto.

En tercer lugar, Aguirre y Flores (2021) en su tesis “La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el período 2016-2019” para optar por título de Licenciada en Negocios Internacional de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Dicha investigación tuvo como principal objetivo analizar la relación entre innovación productiva con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el periodo de estudio antes mencionado.

Para ello, el enfoque usado fue mixta con un diseño transversal-correlacional. Para el enfoque cualitativo se realizaron 10 entrevistas a expertos, cuya información se recopiló con el *software Atlas Ti*; y para el cuantitativo se elaboraron encuestas a escala de *Likert (online)* enviadas a diecisiete empresas exportadoras de arroz y los resultados fueron analizados utilizando *SPSS*. Además, se empleó el coeficiente *Rho Spearman* para obtener más profundidad y correlación de las variables.

El trabajo de investigación concluyó que las variables sí presentan una alta relación, sin embargo, dos de las tres dimensiones de la variable innovación productiva presentaron efectos positivos de correlación con el desempeño exportador, estas fueron innovación de producto e

innovación tecnológica, mientras que la innovación de procesos no guarda relación ni correlación con la variable dependiente, ocasionado durante el 2016-2019 por el bajo apoyo por parte de las instituciones públicas.

El aporte de esta tesis para el presente trabajo de investigación es entender que la innovación productiva guarda una fuerte relación con el desempeño exportador, especialmente las dimensiones relacionadas a innovación de producto e innovación tecnológica. Asimismo, al usar un enfoque mixto brinda un panorama más claro sobre las técnicas usadas para elaborar una mejor investigación.

En cuarto lugar, la tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” (Muriel & Pairazaman, 2022) para optar el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo del estudio fue determinar cómo la innovación productiva aplicada por los exportadores peruanos de palta *Hass* de La Libertad influyen en el desempeño exportador entre los años 2016-2020.

El enfoque usado en el estudio fue mixto, con diseño transversal-correlacional. Se aplicaron entrevistas a profundidad a 10 expertos para la técnica cualitativa; y encuestas para la técnica cuantitativa, cabe resaltar que se usó el *software SPSS*.

Finalmente, se concluyó que las dimensiones de la innovación productiva, los cuales son innovación de producto, procesos y tecnológica tienen relación con el desempeño exportador, ya que obtuvieron un resultado de *Rho Spearman* de 0.604, 0.780 y 0.541 respectivamente.

Lo que aporta esta tesis al presente trabajo de investigación es que la innovación productiva es relevante para el desempeño exportador de las empresas, pues gracias a ello las

compañías logran mejorar la calidad del producto y una mayor apertura a los mercados de destino. Asimismo, mejoran el control de plagas y el sistema de riego maximizando la producción.

En quinto lugar, se ha tomado como antecedente a Flores y Shibuya (2022) en su tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021” para optar por el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El objetivo planteado fue conocer en qué medida se relaciona la innovación productiva aplicada por las exportadoras de maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021. Para poder determinar la relación de las variables innovación productiva y desempeño exportador se utilizó el enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo no experimental.

Finalmente se concluyó que la implementación de la innovación productiva de las empresas se relaciona con el desempeño exportador de las empresas peruanas de maracuyá, puesto que logran mejorar la competitividad y optimizar la productividad, de esta manera se logra obtener mejor calidad del producto ayudando a alcanzar un posicionamiento mayor en el mercado exterior y a su vez más rentabilidad.

El aporte de la tesis para el presente estudio es que la innovación productiva es muy relevante para las empresas dedicadas a la exportación de maracuyá, además guarda una relación directa con el desempeño exportador, ya que si las empresas desarrollan innovación mejora la calidad del producto a exportar logrando más oportunidades y se diferencia de la competencia.

En sexto lugar se ha seleccionado a la tesis elaborada por Lara (2019), la cual lleva como título “Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las

empresas peruanas exportadoras de polos de algodón” para obtener el grado académico de Magíster en Comercio Internacional y Aduanas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El principal objetivo de la tesis fue identificar los elementos de la Estrategia Competitiva que afectan a la rentabilidad y crecimiento de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón.

La investigación usó un enfoque cuantitativo correlacional – explicativa transversal para lograr describir las relaciones entre las variables. Se tomó una población de cuatrocientos cincuenta y ocho empresas exportadoras de polos de algodón, obteniendo una muestra de ciento cuarenta y cuatro, a las cuales se les realizó una encuesta de 15 preguntas con escala de *Likert*. Además, se usó la correlación simple como *Chi cuadrado*, *Pearson* y *Spearman* a través del *software SPSS*.

En la investigación se determinaron las variables independientes de estrategias competitivas; y las variables dependientes de crecimiento y rentabilidad. Por ende, el autor llegó a la conclusión que las estrategias de diferenciación y liderazgo en costo tienen un efecto en la rentabilidad de las empresas exportadoras.

En el caso de la estrategia en costos, se obtuvo que los costos y gastos de la compañía guarda relación con las ventas; además, el costo de la mano de obra, logística internacional y costos de local no permite desarrollar totalmente la estrategia.

Por otra parte, la estrategia de diferenciación afecta la rentabilidad y el crecimiento, ya que existe relación entre precios unitarios y exportaciones nacionales de polos de algodón. Además, la investigación explica que las empresas peruanas se basan en el uso de la tecnología, renovación de equipo, sistemas de información y calidad de producto; sin embargo, se menciona la falta de certificaciones internacionales, marcas propias y asociaciones con otras empresas.

Esta tesis aporta a la presente investigación específicamente en el enfoque cuantitativo con el uso de encuestas con escala *Likert* y analizarlas a través del programa *SPSS*.

Adicionalmente, con respecto al enfoque de diferenciación, mencionan la opción de obtener certificaciones a nivel internacional, que acrediten la calidad de los productos para que logren diferenciarse de la competencia.

En séptimo lugar, Caro y Ponce De León (2021) en su tesis titulada “La relación de la innovación tecnología y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020” para obtener el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Se plantea como objetivo determinar la relación entre la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las agroexportadoras de frutas frescas entre el 2012-2020.

Para ello, se utilizó un enfoque mixto con un alcance descriptivo – correlacional. Se usaron cuestionarios con preguntas cerradas para el enfoque cuantitativo y cuestionario con preguntas abiertas para el cualitativo. Se obtuvo una población de 1291 empresas agroexportadoras de frutas frescas y se obtuvo una muestra de 43 empresas. Sin embargo, se llegaron a realizar 20 encuestas debido a la aplicación del muestreo por conveniencia.

Finalmente, los autores concluyeron que existe una relación positiva entre la variable innovación tecnológica con el desempeño exportador, explicando que la competitividad se genera al aplicar la innovación. Asimismo, las dimensiones estudiadas en el trabajo, innovación de producto e innovación de procesos se relacionan con la variable independiente, teniendo mayor relevancia la última mencionada, ya que la innovación de productos requiere de altos niveles de inversión para las empresas agroexportadoras peruanas de frutas frescas.

El aporte de la tesis a la presente investigación es que recalca que las empresas del rubro agroexportador demuestran una alta relación con el tema de innovación de procesos, debido a que conlleva al aumento de la productividad empresarial, de esta forma se llega a satisfacer la demanda exterior y la calidad del producto aumenta. Es decir, que la relación entre innovación de procesos y calidad de producto es directa.

En octavo lugar, se tomó como antecedente a Ccoillo y Segura (2022) con la tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020” para obtener el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Dicha investigación tiene como objetivo determinar en qué medida la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la región Lima se relacionan con su desempeño exportador durante los años 2015-2020.

Para realizar el análisis de la relación entre la variable independientes (innovación productiva) y la dependiente (desempeño exportador), los autores usaron un enfoque mixto con diseño transversal-correlacional. Los autores entrevistaron a 10 expertos tanto del sector privado como el público, la información obtenida la analizaron mediante el *software Atlas Ti* para conocer la relación entre las variables. En cuanto al análisis cuantitativo, se encuestaron a 24 empresas y se usó el programa *SPSS* empleando el método *Chi cuadrado*, con el objetivo de confirmar las hipótesis planteadas.

En conclusión, la innovación productiva aplicada guarda relación con el desempeño exportador de las empresas de arándano de la región Lima en el periodo 2015-2020. Esto fue corroborado por el resultado de *Chi cuadrado* obteniendo 0.026 de valor de significancia, menor

a 0.05. Cabe resaltar que, el desempeño exportador está influenciado por la innovación de procesos y productos.

El aporte de la tesis al trabajo de investigación es que brinda información más exacta sobre la relación de la innovación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos peruanos, puesto que las exportaciones han ido aumentando, fomentando que los productores mejoren o modifiquen sus procesos, ya que en la tesis indican que las máquinas utilizadas para el control de plagas disminuyen costos y aumentan la rentabilidad.

En noveno lugar, se ha tomado como antecedente a la tesis “Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad” (Luque, 2020) para optar el grado de Magister *Scientiae* en agronegocios por la Universidad Nacional Agraria La Molina. El objetivo principal fue determinar cómo los factores de calidad influyen en el desempeño exportador del cacao en la Selva Central.

Para ello, se utilizó la investigación de tipo exploratoria, descriptiva y específica con un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). De esta manera los autores lograron identificar, registrar y caracterizar los datos de las exportaciones de cacao de la selva central de Junín, situaciones y eventos en el desempeño exportador, es decir, organizaciones, empresas y cooperativas.

Las técnicas usadas por los autores incluyeron la revisión de la literatura relacionada a desempeño exportador, cadena de valor y calidad; entrevista a expertos en calidad y comercialización de cacao; encuestas para las variables de calidad a través de preguntas abiertas y cerradas.

Cabe resaltar que, para validar la encuesta, medir las variables y garantizar la confiabilidad se tuvo un panel de cuatro expertos y una prueba piloto para realizar las



modificaciones necesarias. Finalmente, la última técnica fue sesiones y talleres participativos para recolectar información cualitativa sobre calidad.

Existen planes que tienen como objetivo mejorar la calidad del cacao mediante certificaciones orgánicas, buenas prácticas de cultivo y postcosecha como el Plan Nacional de Exportaciones (2003) y el Plan de Exportaciones (2015). Sin embargo, en la región Junín no se le ha brindado la importancia debida y no es un tema relevante en la Mesa de Concertación de Cacao.

Se concluye que el cumplimiento de procesos y protocolos de certificación orgánica ha generado que el desempeño exportador del cacao tenga un desarrollo positivo. Sin embargo, la trazabilidad del producto y requisitos que solicitan las normas internacionales no se lleva a cabo en su totalidad debido a la información restringida que brindan las empresas a cerca de sus procesos de calidad.

El aporte de la tesis realizada por Luque (2020) al presente trabajo de investigación es que recalca que los procesos y protocolos de certificación guardan relación con el desempeño exportador. Asimismo, señala una limitación relevante para la investigación, pues las empresas no están abiertas a compartir información sobre procesos de calidad por ser un diferencial relevante en el mercado. Finalmente, los planes desarrollados por el Estado guardan relevancia para que las empresas puedan lograr elevar la calidad del producto y de esta manera poder aumentar su desempeño exportador.

En décimo lugar, conforme a Santana (2021), en su tesis titulada “Fortalecimiento de la oferta exportable de arándanos frescos al mercado de los Estados Unidos, período 2022” para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad

*Norbert Wiener*, el cual tiene como objetivo determinar los factores principales que influyen en el desempeño de las exportaciones de arándanos frescos de EE. UU. en el 2022.

El autor empleó un método inductivo que explica mediante la observación o experiencia el fenómeno comprobando los resultados, además aplicó el enfoque mixto, es decir enfoque cualitativo y cuantitativo, pues se busca resolver a mayor profundidad el problema. Por ende, una investigación tipo proyectiva fundamentada en procedimientos con el fin de obtener explicaciones, descripciones, posibles soluciones y opiniones del tema de investigación y un diseño no experimental-transversal-correlacional para el estudio cuantitativo y teoría fundamentada para el estudio cualitativo.

Se consideró como población a 20 entidades diferentes y una muestra obtenida por el método no probabilístico a cuatro entidades que dieron a conocer sobre la situación actual de las importaciones de arándanos frescos. Por otra parte, se utilizó como instrumentos la entrevista, cuestionario y análisis documental para validar las variables de la oferta exportable como el producto (calidad, transporte, estacionalidad), documentación (formalización, requisitos, seguros) y negociación (acuerdos comerciales, incoterm, envases y embalaje).

Para la evaluación de los datos recopilados se utilizó el programa *Atlas Ti*, para los datos cualitativos se recopiló data estadística de entidades como SUNAT, SIICEX y BCRP, para evaluar el desarrollo y situación de los arándanos frescos mediante tablas y gráficas estadísticas del programa *Excel*.

Se tuvo como resultado que Perú es el primer exportador de arándanos a EE. UU., parte de este crecimiento de exportaciones es el factor de calidad de producto. El fruto tiene que cumplir con los estándares y requisitos fitosanitarios que exige el consumidor, pues las certificaciones respaldan al producto y brinda mayor fiabilidad que se encuentra libre de

enfermedades y plagas, además otro de los factores es el transporte y requisitos de embalaje y envase adaptados para la exportación a diversos países.

El aporte que otorga la presente tesis a la investigación es entender que uno de los factores clave que explica el incremento y continua exportación de arándanos frescos es la calidad de producto, que en el caso de EE. UU., se evidencia que es importante para poder tener fiabilidad ante el consumidor, además menciona que los agroexportadores presentan cuatro principales limitaciones como la inversión, la cual afecta a la producción, la falta de capacitaciones, innovación y mal servicio logístico.

Es importante resaltar que se debe tener cuidado en los procesos de cultivo del producto invirtiendo en innovaciones avanzadas para poder ofrecer una buena calidad en el mercado internacional y a su vez ser competitivos y reducir costos.

En undécimo lugar, se consideró la tesis titulada “Factores determinantes de la oferta exportable del ajo fresco peruano a México, 2019-2020” (Agama et al., 2022), para optar el grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales en la Universidad Continental, el cual tiene por objetivo determinar los factores del desempeño exportador de ajo fresco a México del 2019 al 2020.

Para ello, el trabajo de investigación tuvo un enfoque cualitativo descriptivo con el que se pretende entender el fenómeno mediante datos numéricos de textos, teorías, narraciones, entre otros. Se tuvo una muestra por conveniencia donde se seleccionó a entidades públicas y privadas como Mincetur, Minagri, *Trademap* y *Veritrade*.

Asimismo, el instrumento que se usó para la recopilación de la información son los documentos teóricos y las entrevistas, luego los resultados se analizaron mediante el programa *Excel* y la matriz de triangulación donde se determinaron los factores externos e internos

(capacidad productiva, capacidad económica-financiera, capacidad comercial, capacidad de gestión).

Se tuvo como resultados que los factores internos que influyen en las exportaciones del ajo peruano a México en el 2019 al 2020 es la capacidad productiva, comercial, financiera y gestión, teniendo a las categorías más resaltantes a la calidad del producto, tecnología, control fitosanitario, estándares internacionales, capacitaciones, logística y estacionalidad.

Es importante resaltar que la calidad de producto es gracias a la mejora de la semilla y a las capacitaciones sé que mantuvieron la calidad en toda la cadena para la exportación de ajo.

Por último, el aporte que brinda la presente tesis es considerar como uno de los factores clave la calidad de producto y tecnología que promueven la exportación de las diferentes variedades de ajo, además con el apoyo de las entidades del Estado se puede ampliar la oferta exportable, ya que se promueve asistencias para que los productores tengan conocimiento sobre certificaciones, normas, comercio justo, buenas prácticas y requisitos que son valorados en los países de destino.

Cabe resaltar, que para que el ajo logre ser reconocido por su olor, tamaño y color es necesario la mejora de semillas e implementar innovaciones en los procesos de cosecha aumentando la capacidad productiva y por lo tanto ser competitivo a nivel internacional.

Finalmente, se ha elegido el artículo elaborado por Suarez et al. (2017), el cual se titula "Estrategias de diferenciación para la exportación de palta *Hass* (*Persea Americana Mill*) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016" cuyo objetivo principal fue plantear estrategias de diferenciación para mejorar la exportación de la palta *Hass* de Negociación Agrícola Yotita S.A.

Por ello, se empleó un método cualitativo con diseño no experimental, correlacional y descriptivo. Asimismo, presenta como variable independiente las estrategias de diferenciación y como variable dependiente, exportación. Cabe resaltar, que las estrategias diferenciación se enfocan en producto (certificación), personal (capacitación) e imagen (participación en ferias internacionales).

Esta investigación incluyó a tres poblaciones para la comprobación de las hipótesis planteadas. La primera fue de dos jefes de áreas de la empresa Negociación Agrícola Yotita, la segunda fue conformada por tres empresas agroexportadoras de palta *Hass* de la región Lambayeque, y la tercera población incluyó a dos expertos de comercio exterior. Para obtener información se utilizó entrevistas a profundidad utilizando una guía de preguntas, así como datos extraídos de libros y artículos de revistas.

Se obtuvo como resultado que la diferenciación por producto al tener un valor agregado como la certificación internacional permite que este sea viable. Asimismo, dicha certificación brinda una característica adicional que refleja calidad generando una mayor confianza en el cliente y permite que el producto sea considerado valioso.

Por otra parte, mencionan que el servicio brindado como el cumplimiento de los términos como tiempo, calidad, contratos, entre otros fidelizan al cliente internacional. Además, la participación en ferias permite consolidar las relaciones comerciales.

El aporte del artículo al presente trabajo de investigación es la metodología de las entrevistas a profundidad complementada con una guía para su realización. Además, menciona que un indicador para la diferenciación por producto es la certificación debido a que respalda la calidad del producto comercializado, teniendo una gran relevancia en el mercado internacional.

En la siguiente tabla, se presenta un cuadro resumen de los antecedentes nacionales con respecto a la variable estrategia de diferenciación:

Tabla 2.

## Antecedentes Nacionales de la variable independiente estrategias de diferenciación

TÍTULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVOS	VARIABLES	ENFOQUE	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO	APORTE EN LA TESIS
La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras en café en el Perú 2019	Gonzales Saavedra, Franco Alonso	Universidad San Ignacio de Loyola	Comprobar si la innovación empleada por las empresas que exportan café en el Perú influye en el desempeño exportador	Innovación y desempeño exportador	Cuantitativo	Existe relación valiosa entre las variables de la hipótesis general, por ende, se puede afirmar que si hay relación entre la innovación y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café 2019.	Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en <i>International Business</i> (2019)	La innovación empresarial ya sea en su producto, proceso o tecnologías son significantes para cumplir objetivos sobre producto, productividad y rentabilidad, es importante señalar que las empresas exportadoras son conscientes que la adopción del mayor número de innovaciones permite que tengan un mejor desarrollo en el entorno externo.
Relación entre la Gestión de Calidad total y el desempeño exportador de Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano 2020	Juárez Sánchez, Johana Evanel	Universidad San Ignacio de Loyola	Comprobar si existe relación entre la gestión de la calidad total y el desempeño exportador de empresas Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano.	Gestión de calidad y desempeño exportador	Cuantitativo	Existe una relación entre la gestión de calidad total y las dimensiones de liderazgo, estrategia, personas y procesos, además el desempeño exportador será mayor si se tiene mayor gestión de calidad total	Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en <i>International Business</i> (2020)	Considerar que la calidad en un producto es muy importante, ya que permite atender al mercado externo cumpliendo estándares de calidad requeridos, manteniendo su presencia en el mercado externo ya que cumple con los estándares de calidad y normativa de buenas prácticas agrícolas en su producto.
La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el periodo 2016-2019	Aguirre Pacheco, Catherine Fiorella & Flores Rodríguez, Jackeline	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Analizar la relación entre innovación productiva con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el periodo 2016-2019	Innovación productiva y desempeño exportador	Mixto	Las variables si presentan una alta relación, sin embargo, las dimensiones de innovación de producto e innovación tecnológica presentaron efectos positivos de correlación con el desempeño exportador, mientras que la innovación de procesos no guarda relación ni correlación con la variable dependiente, ocasionado durante el 2016-2019 por el bajo apoyo por parte de las instituciones públicas	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2021)	Entender que la innovación productiva guarda una fuerte relación con el desempeño exportador, especialmente las dimensiones relacionadas a innovación de producto e innovación tecnológica. Asimismo, al usar un enfoque mixto brinda un panorama más claro sobre las técnicas usadas para elaborar una mejor investigación
Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta Hass de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016-2020	Muriel Garriazo, Solange Alejandra Yovanna & Pairazaman Romero, Luis Angel	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar en qué medida la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de fruta Hass de la Región La Libertad se relaciona con su desempeño exportador durante el periodo 2016-2020	Innovación productiva y desempeño exportador	Mixto	Las dimensiones de la innovación productiva, las cuales son innovación de producto, procesos y tecnológica tienen relación con el desempeño exportador, ya que obtuvieron un resultado de <i>Rho Spearman</i> de 0.604, 0.780 y 0.541 respectivamente	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2021)	La innovación de productiva es relevante para el desempeño exportador de las empresas exportadoras, pues gracias a ello las compañías logran mejorar la calidad del producto logrando una mayor apertura a los mercados de destino. Asimismo, logran el control de plagas y mejoran el sistema de riego, de esta manera maximizan la producción.
Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021	Flores Quispe, Anggie Anihuano & Shibuya Panduro, Sofía de Fátima	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar en qué medida la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá se relaciona con su desempeño exportador en durante 2014-2021.	Innovación productiva y desempeño exportador	Mixto	La implementación de la innovación productiva de las empresas se relaciona con el desempeño exportador de las empresas peruanas de maracuyá, puesto que logran mejorar la competitividad y optimizar la productividad, de esta manera se logra obtener mejor calidad del producto ayudando a alcanzar un posicionamiento mayor en el mercado exterior y a su vez más rentabilidad	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2021)	La innovación productiva es muy relevante para las empresas dedicadas a exportación de maracuyá, además, guarda una relación directa con el desempeño exportador, ya que si las empresas desarrollan innovación mejora la calidad del producto a exportar logrando más oportunidades para las empresas y lo llega a diferenciar de la competencia.

Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón	Lara Hidalgo, Carol Rocio	Universidad Nacional Mayor de San Marcos	Identificar los elementos de la Estrategia Competitiva que afectan a la rentabilidad y crecimiento de las empresas exportadoras peruanas de polos de algodón	Crecimiento y rentabilidad; y ventaja competitiva	Cuantitativo	La estrategia de diferenciación afecta la rentabilidad y el crecimiento, ya que existe relación entre precios unitarios y exportaciones nacionales de polos de algodón. Además, la investigación explica que las empresas peruanas se basan en el uso de la tecnología, renovación de equipo, sistemas de información y calidad de producto; sin embargo, se menciona la falta de certificaciones internacionales, marcas propias y asociaciones con otras empresas	Tesis para optar el Grado Académico de Magister en Comercio Internacional y Aduanas (2019)	El enfoque cuantitativo con el uso de encuestas con escala de Likert y analizarlo a través del programa SPSS. Adicionalmente, con respecto al enfoque de diferenciación, mencionan la opción de obtener certificaciones a nivel internacional, que acrediten la calidad de los productos para que logren diferenciarse de la competencia.
La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020	Caro Davila, Natalia Ximena & Ponce de Leon Vargas, Carla Sofia Olga	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar si la innovación tecnológica está relacionada con el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas de frutas frescas durante el periodo 2012-2020	Innovación tecnológica y desempeño exportador	Mixto	Existe una relación positiva entre la variable innovación tecnológica con el desempeño exportador, explicando que la competitividad se genera al aplicar la innovación. Asimismo, las dimensiones estudiadas en el trabajo, innovación de producto e innovación de procesos se relacionan con la variable independiente teniendo mayor relevancia la última mencionada, ya que la innovación de productos requiere de altos niveles de inversión.	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2021)	Las empresas del rubro agroexportador demuestran una alta relación con el tema de innovación de procesos, debido a que conlleva al aumento de la productividad empresarial, de esta forma se llega a satisfacer la demanda exterior y la calidad del producto aumenta. Es decir que la relación entre innovación de procesos y calidad de producto es directa.
Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 - 2020	Ccoillo Paesi, Geraldine Nicole & Segura Falcón, Gloria Isabel	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar en qué medida la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la región Lima se relacionan con su desempeño exportador durante los años 2015-2020	Innovación productiva y desempeño exportador	Mixto	La innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándano de la región Lima tiene relación con su desempeño exportador durante el periodo 2015-2020. Esto fue corroborado por el resultado de <i>Chi cuadrado</i> obteniendo 0.026 de valor de significancia, menor a 0.05. Asimismo, mencionan que las dimensiones de innovación de procesos y productos guardan una relación con el desempeño exportador siendo la primera dimensión la que guarda una mayor relación.	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2022)	Brinda información más exacta sobre la relación de la innovación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos peruanos, puesto que las exportaciones de arándano han ido aumentando haciendo que los productores mejoren o modifiquen sus procesos, ya que en la tesis indican que las maquinarias utilizadas para el control de plagas, disminuyen costos y aumentan la rentabilidad.
Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad	Luque Luque, Amarilda Rosa	Universidad Nacional Agraria La Molina.	Determinar el desempeño exportador del cacao en la Selva Central a partir de cambios en los factores de calidad.	Desempeño exportador, orientación estratégica y variable de control (productores)	Mixto	El desempeño exportador del cacao de la selva central de Junín muestra una evolución positiva con respecto al cumplimiento de procesos y protocolos de certificación orgánica. Indican que la información confidencial sobre procesos de calidad limita la trazabilidad del producto y requisitos que solicitan las normas internacionales. Por último, mencionan que estrategias como el Plan Nacional de Exportación y el Plan de Exportación 2025 permiten elevar la calidad del cacao lo que ocasiona al incremento del desempeño exportador, siendo el certificado orgánico, buenas prácticas y protocolos post cosecha determinantes para los productos con valor agregado	Tesis para optar el grado de Magister <i>Scientiae</i> en agronegocios (2020)	Los procesos y protocolos de certificación guardan relación con el desempeño exportador. Asimismo, señala una limitación relevante para la investigación, pues las empresas no están abiertas a compartir información sobre procesos de calidad por ser un diferencial relevante en el mercado. Finalmente, los Planes desarrollados por el Estado guardan relevancia para que las empresas puedan lograr elevar la calidad del producto y de esta manera poder aumentar su desempeño exportador.

Fortalecimiento de la oferta exportable de arándanos frescos al mercado de los Estados Unidos, periodo 2022	Santana Gallegos, Karla Nicollee	Universidad Norbert Wiener	determinar los factores principales que influyen en el desempeño de las exportaciones de arándanos frescos de EE.UU. en el 2022	*Producto: Calidad Transporte Estacionalidad *Documentación: Formalización Requisitos Seguros *Negociación Acuerdos comerciales Incoterm Envases y embalaje *Desempeño exportador	Mixto	Se tuvo como resultado que Perú es el primer exportador de arándanos a EE.UU. parte de este crecimiento de exportaciones es el factor de calidad de producto, pues el fruto tiene que cumplir con los estándares y requisitos fitosanitarios que exige el consumidor, pues las certificaciones respaldan al producto y se brinda mayor fiabilidad que se encuentra libre de enfermedades y plagas, además otro de los factores es el transporte y requisitos de embalaje y envase adaptados para la exportación de diversos países.	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2021)	El aporte que otorga la presente tesis a la investigación es entender que uno de los factores claves que explica el incremento y continua exportación de arándanos frescos es la calidad de producto, que en el caso de EE.UU. se evidencia que es importante para poder tener fiabilidad ante el consumidor, además menciona que los agroexportadores presentan 4 principales limitaciones como la inversión, la cual afecta a la producción, la falta de capacitaciones, innovación y mal servicio logístico.
Factores determinantes de la oferta exportable del ajo fresco peruano a México, 2019-2020	Jean Pierre Agama Ochoa Elena Gonzales Galindo Axel Josefrancisco Sanchez Mateo	Universidad Continental	determinar los factores del desempeño exportador de ajo fresco a México del 2019 al 2020	Capacidad productiva Capacidad económica-financiera Capacidad comercial Capacidad de gestión	Cualitativo	Se tuvo como resultados que los factores internos que influyen en las exportaciones del ajo peruano a México en el 2019 al 2020 es la capacidad productiva, comercial, financiera y gestión, teniendo a las categorías más resaltantes a la calidad del producto, tecnología, control fitosanitario, estándares internacionales, capacitaciones, logística y estacionalidad. Es importante resaltar que la calidad de producto se ha logrado mediante la mejora de la semilla y gracias a las capacitaciones se ha logrado mantener la calidad en toda la cadena para la exportación de ajo.	Tesis para optar el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales (2022)	Por último, el aporte que brinda la presente tesis es considerar como uno de los factores claves la calidad de producto y tecnología que promueven la exportación de las diferentes variedades de ajo, además con el apoyo de las entidades del estado se puede ampliar la oferta exportable ya que se promueve asistencias y para que productores tengan conocimiento sobre certificaciones, normas, comercio justo, buenas prácticas y requisitos que son valorados en los países de destino.
Estrategias de diferenciación para la exportación de palta Hass (Persea Americana Mill) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016	Suárez Mendoza, Gianella Estefany; Echevarría Jara, José Foción; Jiménez Boggio, Danna Johana	Universidad César Vallejo	Plantear estrategias de diferenciación para mejorar la exportación de la palta Hass de Negociación Agrícola Yotita S.A	Estrategias de diferenciación Exportación	Cualitativo	Se obtuvo como resultado que la diferenciación por producto al tener un valor agregado como la certificación internacional permite que este sea viable. Asimismo, dicha certificación brinda una característica adicional que refleja calidad generando una mayor confianza en el cliente y permite que el producto sea considerado valioso. Mencionan que el servicio brindado como el cumplimiento de los términos como tiempo, calidad, contratos, entre otros fidelizan al cliente internacional. Además, la participación en ferias permite consolidar las relaciones comerciales.	Paper de investigación (2017)	La metodología de las entrevistas a profundidad complementada con una guía para su realización. Además, menciona que un indicador para la diferenciación por producto es la certificación debido a que respalda la calidad del producto comercializado, teniendo una gran relevancia en el mercado internacional.



### 1.2.2.2. Variable dependiente: Desempeño Exportador

En primer lugar, según Canales y De la Vega (2020) en su trabajo de investigación titulada “Análisis de los factores críticos que influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a Estados Unidos en el periodo 2012-2018” para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Se tuvo como principal objetivo de determinar los factores críticos que impactan en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a Estados Unidos entre los años 2012-2018.

Por ende, se realizó una investigación de enfoque mixto, es decir cualitativa y cuantitativa. En el caso del enfoque cuantitativo es tipo no experimental-transversal y en el caso del enfoque cualitativo con una categoría de teoría fundamentada. Se tuvo como muestra a 305 empresas exportadoras de arándanos a Estados Unidos en el periodo de 2012-2018.

Asimismo, se utilizó como instrumento las entrevistas a profundidad a jefes de las empresas y una encuesta *online* para validar los cuatro factores principales, los cuales incluyen, mano de obra, clima, innovación tecnológica y políticas gubernamentales.

Por otra parte, los resultados obtenidos de las entrevistas a profundidad fueron analizadas utilizando la herramienta *Atlas Ti* y en el caso de la encuesta virtual se analizó mediante *Chi cuadrado* para determinar si los factores críticos influyen en la exportación de arándanos, se tuvo como resultado con un intervalo de confianza del 95% que los factores críticos sí influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a EE. UU. en el periodo 2012-2018

El aporte de la tesis para el presente estudio es comprender que uno de los factores críticos de la exportación de arándanos es la innovación que ha permitido que las empresas optimicen sus tiempos y uso de recursos, además de mejorar las técnicas del proceso de producción, cuidando la genética del fruto y teniendo una mejor posición en el mercado externo.

En segundo lugar, de acuerdo con Carrasco y Montalvo (2020) en su investigación titulada “Factores de crecimiento en la exportación del arándano producido en La Libertad, Perú, a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos) en el año 2019” para obtener el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad de San Martín de Porres, en el cual se tuvo como objetivo principal determinar cuáles son los factores de crecimiento en la exportación del arándano producido en La Libertad, Perú, a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos).

La investigación tanto cualitativa y cuantitativo, es decir, un enfoque mixto, con un diseño descriptivo simple y un diseño exploratorio no experimental documental. Por ende, se tuvo como muestra a 13 empresas exportadoras de *berries* que participaron en la feria Expo Alimentaria del 2019.

Además, se usó como instrumento la revisión documental recurriendo a revistas, artículos, y tesis ya existentes, entrevistas y encuestas para conocer puntos de vista y opiniones en base a la experiencia validando los factores principales (Calidad de producto y estacionalidad, mecanismos óptimos de producción y ferias internacionales) que influyen en el desempeño exportador.

Por otro lado, para el análisis de resultados se realizó mediante la comparación con antecedentes y marco teórico; y la comparación de las hipótesis con los resultados obtenidos desde los gráficos, tablas y estadísticas; por ende, se confirmó que los tres factores sí influyen en la exportación de arándanos frescos en La Libertad a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos).

Por último, la contribución de la tesis al presente trabajo es tener en cuenta que uno de los factores que las empresas exportadoras de arándanos de La Libertad consideran de gran

importancia en su desempeño es la calidad de producto donde el 100% de los encuestados lo afirmaron, pues consideran que es un factor de diferenciación en el producto siendo llamativo para el mercado externo como en el caso del Medio Oriente.

En tercer lugar, conforme a Quevedo (2022) en su trabajo de investigación titulada “Innovación para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación” para obtener el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad de Lima. El estudio presentó como principal objetivo determinar las estrategias de innovación que fortalecen la competitividad de la artesanía cerámica para la exportación.

De tal modo, el autor empleo una investigación mixta, en la cual se combinan el enfoque cuantitativo y cualitativo con un diseño tipo no experimental transeccional. Asimismo, mediante la formula no probabilística se obtuvo una muestra de 37 artesanos ceramistas en el barrio de Mollepampa en Cajamarca. De tal modo, se usó como instrumento la entrevista semi estructurada, observación, revisión documental, entrevistas a profundidad y observación estructurada para la recolección y análisis de datos.

Por otra parte, el análisis de resultados se realizó mediante la comparación con los antecedentes y marco teórico; y recolección de data de las entrevistas y cuestionarios donde se obtuvo una conclusión, por ende, se confirmó que las estrategias de innovación influyen en el crecimiento de la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación (estrategias innovadoras en el producto, para calidad y producción).

El aporte de la tesis mencionada al trabajo será entender que las estrategias aplicadas en el producto, producción y calidad son importantes para obtener una ventaja competitiva en el mercado mundial que ayudan en la reducción de costos y potenciación de capacidades

productivas. en especial la estrategia competitiva de enfoque diferenciación, ya que el producto se vuelve único o exclusivo para el mercado de destino.

En cuarto lugar, se consideró como antecedente a Mendoza y Stucchi (2022) en su trabajo de investigación titulada "Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el período 2016-2020" para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. La finalidad fue determinar si la estrategia de liderazgo en costos implementadas por las exportadoras de arándanos se relaciona con el desempeño exportador a China entre el 2016-2020.

Por lo tanto, en el estudio se utilizó un enfoque mixto, tipo descriptiva-correlacional. Con respecto al enfoque cuantitativo, este fue de tipo no experimental de categoría transversal tipo descriptivo-correlacional y el enfoque cualitativo se empleó el diseño de teoría fundamentada. Asimismo, se tuvo una muestra por el muestreo no probabilístico por conveniencia, teniendo 11 empresas peruanas exportadoras al mercado chino durante el 2019-2020. De tal modo, el autor empleo instrumentos para el enfoque cuantitativo encuestas a las empresas exportadoras y en el cualitativo entrevistas semiestructuradas.

Por otro lado, para el análisis de los resultados se realizó mediante la herramienta *Atlas Ti* donde las variables del desempeño exportador son el nivel de internacionalización, relaciones comerciales y volumen de exportación, donde se reconoce que si existe relación entre la estrategia de liderazgo en costos y el desempeño exportador en el mercado chino.

El aporte de la tesis al estudio fue tener en cuenta que diversos mercados como Estados Unidos buscan un buen precio y a la vez calidad en los arándanos, lo que significa que los

exportadores deben ser más eficientes en sus procesos para poder tener menos costos y poder lograr economía de escala, brindando la oportunidad de crecimiento en las exportaciones.

Asimismo, en el caso del mercado chino las empresas exportadoras han adaptado su producto a las características del mercado, por ejemplo, en el caso de crear nuevas variedades de arándanos que tienen mayor conservación de la durabilidad, apariencia, calidad y sabor, logrando abastecer la demanda del mercado a comparación de otros exportadores a nivel internacional.

Es importante mencionar que trabajar junto con los gremios del sector es clave para un mayor control, asistencia técnica y recomendaciones sobre los requerimientos que se debe cumplir en los mercados de destino, logrando comercializar más envíos, el cual se ve reflejado en el desempeño exportador.

En quinto lugar, de acuerdo con Alarcón y Quispe (2022) en su tesis titulada “Relación entre *marketing mix* y desempeño exportador en empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos, 2021” para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Científica del Sur. Se tuvo como objetivo principal establecer si existe relación entre el desempeño de las exportadoras de arándanos a Estados Unidos y el *marketing mix* en el 2021.

Asimismo, en el estudio se utilizó un enfoque cuantitativo, tipo no experimental y transversal. Por ende, se tuvo una muestra de 39 empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos, mediante la aplicación del muestreo no probabilístico por conveniencia. El autor empleo el instrumento de la encuesta de medición documentada, donde se validó la relación de las variables de *marketing mix* (Producto, Precio, Distribución y Promoción) y el desempeño exportador.

Por otra parte, para el análisis de resultados se aplicó el análisis descriptivo usando tablas y gráficos de barras, frecuencia y porcentaje; y análisis inferencial mediante la prueba *Rho*

*Spearman*, se obtuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa ente el *marketing mix* y el desempeño exportador de empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos en el 2021, ya que se obtuvo p-valor 0.000 aceptando la hipótesis alterna y un coeficiente de correlación entre las variables de 0.548, un grado moderado de asociación positiva.

Por último, el aporte de la tesis al presente trabajo es comprender que un factor clave en el desempeño exportador es la calidad donde se garantiza diferenciar el producto de los demás. Asimismo, hoy en día las agroexportadoras tienen mayor atención en la calidad del producto, por ende, adoptando diversas certificaciones internacionales y a su vez atendiendo tendencias por parte de los consumidores que se inclinan por productos saludables, naturales y de calidad. Por ello, el factor calidad en el producto es de gran importancia, ya que brinda mayor competitividad y la facilidad de alcance del producto a diversos mercados tanto nacionales como internacionales.

En sexto lugar, se consideró con antecedente la tesis de Quintanilla y Villa (2022) titulada “Relación de la innovación productiva aplicada por las empresas agroexportadoras de mango fresco de la región Piura y su desempeño exportador durante los años 2017-2020 a Países Bajos” para obtener el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. El objetivo principal fue determinar la influencia de la innovación productiva de las exportadoras de mango y su desempeño exportador en el mercado de Países Bajos en el periodo 2017-2020.

Por ende, el estudio empleó un enfoque mixto con alcance descriptivo-correlacional. En el caso del diseño en el cualitativo se emplea la teoría fundamentada y en el cuantitativo, no experimental-transversal. Asimismo, para la muestra se usó el muestreo no probabilístico por

conveniencia, teniendo 18 empresas exportadoras de mango de la región Piura durante el 2017-2020. El instrumento que se utilizó fue las encuestas y las entrevistas semiestructuradas a expertos.

Por otra parte, para el análisis de resultados se realizó mediante *Atlas Ti* y *SPSS* en el cual se tuvo una confiabilidad elevada de 0.854. Por ende, se evidencia la relación directa del empleo de innovaciones productivas con los ingresos de empresas exportadoras de mango, debido a la mejora en calidad de producto, logrando un mejor precio y optimización de costos.

El aporte de la tesis para el presente trabajo es considerar que la innovación productiva es importante para una transformación estructural de las empresas agrícolas exportadoras respaldadas por una inversión, ya sea propia o por fondos brindados por entidades públicas o privadas que promueven la mejora del desempeño exportador.

Asimismo, existen tres tipos de innovación como en los procesos con la finalidad de mejoras en los productos, en estructura y selección de estrategias para ingresar a un mercado; productos con el fin de tener el producto y precio correcto, además de cumplir con los estándares de calidad que requieren los países de destino; y el tecnológico para la ejecución de proyectos y tácticas de mejoras en el producto o servicio, generando nuevos conocimientos y siendo más competitivos. Además, en el desempeño exportador se tienen tres variables, los ingresos o ventas por envíos, la capacidad exportable que es el volumen y el nivel e internacionalización a mercados externos.

En séptimo lugar, se tomó en cuenta como antecedente la tesis de Quispe y Bravo (2020) titulada “Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020” para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, que tiene por objetivo

determinar la influencia de los factores internos y externos en el desempeño de exportaciones de quinua en el mercado de china en el 2020.

Por lo tanto, se empleó un enfoque mixto de tipo secuencial- exploratorio, además se tuvo como tamaño de muestra a 18 empresas exportadoras de quinua al mercado exterior durante el 2020. Se utilizó como instrumento entrevistas semiestructuradas donde se entrevistó al responsable de las empresas y encuesta con un cuestionario estructurado para poder analizar qué factores internos (calidad, gestión de exportaciones, tecnología, humano, relación con proveedores, comunicación con clientes potenciales, relaciones con clientes, participación a ferias) y factores externos (apoyo instituciones gubernamentales, cultura del mercado de destino) tienen relación con el desempeño exportador.

Por ende, para el análisis de resultados para la fase cualitativa se realizó mediante *Atlas Ti* donde se reveló que el factor interno de calidad es relevante para un mejor desempeño cumpliendo las exigencias del mercado chino, además de la tecnología que brinda la oportunidad de ser más competitivo a nivel internacional porque se logra una diferenciación.

Asimismo, mediante *SPSS* se afirma el efecto significativo que tienen los factores como la calidad, participación en ferias, estrategias de comunicación y relaciones con los proveedores resultó significativo en el desempeño exportador de quinua, sin embargo, los factores externos no resultaron significativos.

Por último, el aporte que se tiene de la tesis es considerar como una de las características más importantes que explican el desempeño exportador, la calidad en el producto, que significa el uso correcto de recursos para reducir costos y por tanto se tiene un mejor precio. Por ejemplo, en el mercado chino a los consumidores les gusta probar nuevos productos, por ello es de gran interés de las exportadoras de quinua para lograr una diferenciación.



Es relevante indicar que la innovación no solo es en base al producto sino también a procesos y técnicas nuevas para entrar al mercado exterior, siendo importante trabajar de la mano con entidades del Estado, los cuales brindan apoyo para llevar a cabo proyectos de innovación y calidad.

En octavo lugar, se consideró como antecedente la investigación de Ochoa e Infante (2021) titulada “Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 - 2020” para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Se tiene la finalidad de determinar si la calidad, capacidad gerencial y la asociatividad se relacionan con el desempeño de las exportadoras de uvas durante el 2016-2020.

Por ende, el estudio tuvo un enfoque mixto, en el cuantitativo con un diseño no experimental-transversal y en el cualitativo con un diseño de teoría fundamentada. Asimismo, se empleó una muestra de 44 empresas exportadoras de uvas frescas de la región Ica durante el periodo 2016-2020. El instrumento que se utilizó encuestas y entrevistas a los representantes de las empresas exportadoras de uvas frescas.

Para el análisis de resultados el autor empleó las herramientas *Atlas Ti* y *SPSS*, en la cual se tuvo como resultado con un coeficiente de correlación 0.679 que, sí existe una relación positiva entre la capacidad gerencial, asociatividad y calidad de producto para la mejora del desempeño exportador. Es importante mencionar que la calidad de producto es un factor principal para que las empresas compitan en el mercado internacional, para ello deben fomentar procesos de calidad y cumplir con los estándares de calidad.

En cuanto al aporte que otorga al trabajo de investigación, es considerar como un factor importante en el crecimiento del desempeño exportador, a la calidad porque otorga mejoras comerciales, ya que un producto de calidad es lo que se desea en el mercado.

Asimismo, calidad en base a certificaciones por aplicación a buenas prácticas agrícolas, cumplimiento de normativas en los cultivos respetando el medio ambiente y la estética del producto es decir color, sabor, calibre, entre otras. Cabe resaltar, que un producto de calidad es aquel que muestra seguridad de su consumo teniendo un valor agregado y el cual tiene mayor posibilidad de ser comercializado.

En noveno lugar, conforme la tesis de Vásquez y Vignatti (2022) titulado “La capacitación, tecnología y calidad como determinantes que influyen en las exportaciones de demás suéteres y guantes de lana o pelos finos de las Mypes de la Región Cusco en el periodo 2017- 2020” para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

El cual se tiene como objetivo validar si los determinantes se relacionan positivamente con las exportaciones de los suéteres y guantes de lana de las Mypes de Cusco en el periodo 2017-2020.

El autor empleó un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de tipo explicativa, con un diseño cuantitativo no experimental transversal y en el cualitativo con un diseño de teoría fundamentada. Asimismo, se planteó una muestra de 32 Mypes exportadoras de guantes de lana o pelo fino de Cusco durante el 2017-2020 y como instrumento para el enfoque cualitativo entrevistas no estructuradas y en el caso del cuantitativo encuestas.

Por otra parte, para el análisis de datos se usaron las herramientas como *SPSS* con una correlación de 0.501 se afirma que existe una relación positiva entre capacidad, tecnología y

calidad y el desempeño exportador durante 2017-2020. Es importante resaltar que la calidad es un factor competitivo relacionado al desempeño exportador, pues la calidad en el producto otorga mayor posibilidad de asegurar más compras, así como también los estándares y certificaciones de calidad brindan un valor diferencial.

Respecto al aporte para el presente trabajo es considerar importante desarrollar una cultura de calidad. Asimismo, se menciona la certificación ISO 9001, un referente de calidad pues se basa en la calificación a proveedores, fabricación, procesos y satisfacción del cliente, la cual favorece al crecimiento de las empresas ofreciendo al consumidor un producto con valor agregado.

Es importante mencionar que las exportadoras deben considerar como factor clave el recibir capacitación o apoyo por parte de entidad del estado como Mincetur, PromPerú, entre otros; que ayuda a mejorar la oferta exportable.

En décimo lugar, se consideró la tesis titulada “Relación entre la capacidad de innovación y el desempeño exportador de Mypes exportadoras de pota 2018” (Rodas & Vilca, 2019), para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad San Ignacio de Loyola, el cual tiene la finalidad determinar la relación entre el desempeño exportador de Mypes de pota y su capacidad de innovación en el 2018.

La presente tesis tuvo enfoque cuantitativo, pues se representó y evaluó a las variables de manera numérica, además se tiene como tipo de investigación correlacional para evaluar la relación entre las variables y un diseño no experimental transversal para el análisis de las variables en un momento en específico. Se tuvo como muestra mediante la fórmula probabilística de la población finita a 62 empresas Mypes exportadoras de pota.

Asimismo, se utilizó como instrumento de recopilación de datos una encuesta a representantes de Mypes exportadoras y se procesó a través de programas como *SPSS* y *Excel* donde se terminó la relación de la capacidad de innovación (capacidad de desarrollo de producto, cultura de capacidad de innovación, capacidad estratégica, capacidad tecnológica) y el desempeño exportador.

Por otra parte, se tuvo como resultado que la capacidad estratégica no tiene relación con el desempeño, sin embargo, la capacidad de desarrollo de producto, cultura de innovación y tecnológica si existe relación con el desempeño exportador con un valor menor al 0.05. Asimismo, se afirma que la capacidad de innovación influye positivamente en el desempeño exportador.

Por último, el aporte que brinda la presente tesis es comprender que el desempeño exportador pretende conocer el resultado de los esfuerzos que realiza una compañía, además se puede medir mediante los márgenes de ganancias, cuota de mercado, nuevos segmentos, volumen de ventas y valor de ventas. Es importante mencionar que algunos autores señalan que proporciona flexibilidad, nuevos recursos, entre otros.

En décimo primer lugar, se consideró la tesis titulada “Relación entre adaptación de producto y el desempeño del exportador de las empresas exportadoras de palta en Lima 2019” (Cervantes & Ticona, 2020), para optar el grado de Licenciado en Negocios Internacionales en la Universidad San Ignacio de Loyola, el cual tiene por objetivo establecer si existe relación entre el desempeño exportador de empresas de palta en Lima y la adaptación de producto en el 2019.

Asimismo, los autores emplearon un enfoque cuantitativo de tipo correlacional para analizar si tienen algún vínculo las variables, además con un diseño no experimental transversal para describir la interrelación de las variables. Para ello, se tuvo una muestra utilizando la

fórmula de MAE (muestreo aleatorio estratificado) seleccionando al azar a 117 empresas exportadoras de palta de Lima en el 2019.

Por otro lado, el instrumento que se usó fue un cuestionario para recopilar datos y se procesó información mediante el programa *SPSS* para un análisis estadístico. Asimismo, se tuvo como resultado que sí existe relación entre la adaptación del producto (diseño, marca, calidad) y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de palta.

El aporte que otorga la presente tesis es comprender que el desempeño exportador se fundamenta en las ventas de los envíos, incremento de ventas y la rentabilidad que tiene una compañía. Estos indicadores son importantes, ya que determina la ruta para el crecimiento de una empresa.

Es importante mencionar que las empresas deben contar con una ventaja competitiva para mejorar su desempeño en el mercado internacional ya sea tomando nuevas estrategias en base a las nuevas tendencias en el mercado, así como la calidad para cumplir con las regulaciones relacionadas a los estándares de calidad, asegurando el servicio postventa al consumidor y garantizando el producto a través de certificados.

En la siguiente tabla, se presenta el resumen de los antecedentes nacionales con respecto a la variable desempeño exportador:

Tabla 3.

## Antecedentes Nacionales de la variable dependiente desempeño exportador

TÍTULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVOS	VARIABLES	ENFOQUE	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO	APORTE EN LA TESIS
Análisis de los factores críticos que influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a Estados Unidos en el periodo 2012-2018	Canales Mendoza, Lalesca Patricia De la Vega García, Maricelio Isabel	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar cuáles fueron los factores críticos que influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a los Estados Unidos en el periodo 2012-2018.	Exportaciones de arándanos de Perú a EE.UU. Clima Mano de obra especializada Tecnología Políticas del Gobierno	Mixto	Mediante las entrevistas a profundidad fueron analizadas a través de la herramienta Atlas Ti y en el caso de la encuesta virtual mediante chi cuadrado se determinó con un intervalo de confianza del 95% que los factores críticos sí influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a EE.UU. en el periodo 2012-2018	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Considerar como uno de los factores críticos de la exportación arándanos, la innovación que ha permitido que las empresas optimicen sus tiempos y uso de recursos, además de mejorar las técnicas del proceso de producción, cuidando la genética del fruto, teniendo una mejor posición en el mercado externo.
Factores de crecimiento en la exportación del arándano producido en La Libertad, Perú, a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos) en el año 2019	Carrasco Miranzo, Liseth Jacqueline Montalvo Gordillo, Lourdes Andrea	Universidad de San Martín de Porres	Establecer cuáles son los factores de crecimiento en la exportación del arándano producido en La Libertad, Perú, a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos).	La calidad del producto y la estacionalidad del cultivo del arándano. Mecanismos de producción óptimos y una región propicia para el cultivo de arándanos. La promoción gubernamental y ferias internacionales.	Mixto	Mediante la comparación con antecedentes y marco teórico; y la comparación de las hipótesis con los resultados obtenidos desde los gráficos, tablas se confirmó que los tres factores sí influyen en la exportación de arándanos frescos en La Libertad a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos).	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Tener en cuenta que una de los factores que las empresas exportadoras de arándanos de La Libertad consideran de gran importancia en su desempeño es la calidad de producto donde el 100% de los encuestados lo afirmaron, pues consideran que es un factor de diferenciación en el producto siendo llamativo para el mercado externo como en el caso del Medio Oriente.
Innovación para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación	Quevedo Rahanal, Gabriela	Universidad de Lima	Validar si las estrategias de innovación fortalecen la competitividad de la artesanía cerámica para la exportación.	Estrategias innovadoras en el producto Estrategias innovadoras para la calidad Estrategias innovadoras en la producción	Mixto	En síntesis, se analizaron los antecedentes y marco teórico; y recolección de data de las entrevistas y cuestionarios en la cual se confirmó que las estrategias de innovación influyen en el crecimiento de la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación (estrategias innovadoras en el producto, para calidad y producción)	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2022)	Comprender que las estrategias aplicadas en el producto, producción y calidad son importantes para obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional, que ayudan en la reducción de costos y potenciación de capacidades productivas. En especial la estrategia competitiva de enfoque diferenciación, ya que el producto se vuelve único o exclusivo para el mercado de destino.
Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el periodo 2016-2020	Mendoza Córdor, Ricardina Jesusa Stucchi Tapia, Elizabeth Pierina Geraldine	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar si la estrategia de liderazgo en costos implementadas por las empresas exportadoras de arándanos peruanas influye en el desempeño exportador al mercado chino durante el periodo 2016-2020	Liderazgo en costos por optimización de procesos Liderazgo en costos por eficacia de recursos internos Liderazgo en costos por eficacia de sus recursos externos	Mixto	Se reconoce que, si existe relación entre la estrategia de liderazgo en costos y el desempeño exportador en el mercado chino, esto se ve reflejado en el 75% del total de encuestados lo afirman, además gracias a la mano de obra especializada, las nuevas tecnologías, herramientas por parte del gobierno y el clima, les ha permitido minimizar sus costos en la producción, empaquetado y exportación, generando economías de escala e incrementar su productividad.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2022)	Comprender en diversos mercados se buscan un buen precio y a la vez calidad en los arándanos, lo que significa que los exportadores deben ser más eficientes en sus procesos para poder tener menos costos y poder lograr economía de escala, brindando la oportunidad de crecimiento en las exportaciones, por ejemplo, en el mercado chino las empresas exportadoras han adaptado su producto a las características del mercado, como en el caso de crear nuevas variedades de arándanos. Además, es importante trabajar junto con los gremios del sector para un mayor control, asistencia técnica y recomendaciones sobre los requerimientos que se debe cumplir en los mercados de destino.

Relación entre marketing mix y desempeño exportador en empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos, 2021	Alarcon Luyo, Danixa Quispe Santos, Ofeska Brilly	Universidad Científica del Sur	Analizar si existe relación entre el marketing mix y el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos en el 2021.	Producto Precio Distribución Promoción	Cuantitativo	Con el empleo del análisis descriptivo usando tablas y gráficos de barras de frecuencia y porcentaje, además del análisis inferencial mediante la prueba Rho de Spearman, se obtuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre el marketing mix y el desempeño exportador de empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos en el 2021.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2022)	Considerar como un factor clave en el desempeño exportador, la calidad donde se garantiza diferenciar el producto de los demás. Asimismo, hoy en día las agroexportadoras tienen mayor atención en la calidad del producto, por ende, adaptando diversas certificaciones internacionales y a su vez atendiendo tendencias por parte de los consumidores que se inclinan por productos saludables, naturales y de calidad. Por ello, el factor calidad en el producto es de gran importancia, ya que brinda mayor competitividad y la facilidad de alcance del producto a diversos mercados tanto nacionales como internacionales.
Relación de la innovación productiva aplicada por las empresas agroexportadoras de mango fresco de la región Piura y su desempeño exportador durante los años 2017-2020 a Países Bajos	Quintanilla Torres, Jesús Angel Villa Tasiayo, Katherine Briyit	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	En qué medida influye la innovación productiva empleada por las empresas exportadoras de mango de Piura con su desempeño exportador entre el 2017-2020 en el mercado de Países Bajos.	Innovación de procesos Innovación Tecnológica Innovación de producto	Mixto	En esta tesis se determinó que la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de mango de la región Piura tiene una relación positiva con su desempeño exportador durante los años 2017-2020 al mercado destino Países Bajos. Asimismo, se demostró que la dimensión innovación tecnológica es la única que guarda relación con el Desempeño Exportador, gracias al mantenimiento de maquinarias y equipo, y control de plagas.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2022)	Comprender que tener en cuenta la innovación productiva es importante para una transformación estructural en las agroexportadoras respaldadas por una inversión junto con entidades públicas o privadas para la mejora del desempeño exportador. Además, existen 3 tipos de innovación como en los procesos con la finalidad de mejoras en los productos, en estructura y selección de estrategias para ingresar a un mercado; productos con el fin de tener el producto y precio correcto, además de cumplir con los estándares de calidad que requieren los países de destino; y el tecnológico para la ejecución de proyectos y tácticas de mejoras en el producto o servicio, generando nuevos conocimientos y siendo más competitivos.
Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020	Quispe Champí, Ana Esther Bravo Espóvito, Hilda Rosa Ciorela	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Determinar la influencia de los factores internos y externos en el desempeño de exportaciones de quinua en el mercado de china en el 2020	*Factores internos Calidad Gestión de exportaciones Tecnología Factor humano Relación con proveedores Comunicación y relación con clientes potenciales Participación en ferias Presencia en países destino *Factores externos Apoyo de instituciones Cultura de mercado de destino	Mixto	Los factores internos y externos se relacionan significativamente en el desempeño exportador de la quinua peruana en el mercado de China en el año 2020, en los factores internos, la experiencia en la gestión de exportaciones y las relaciones locales con los proveedores de quinua y en los factores externos, conocimiento de la cultura local y apoyo gubernamental. Por tanto, las diferencias en el desempeño exportador China no parece ser explicado por un solo factor interno o externo sino por una combinación de ellos, teniendo como premisas clave la capacidad de cada empresa para adaptarse a dicho mercado asiático	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Considerar como una de las características más importantes que explican el desempeño exportador, la calidad en el producto, que significa el uso correcto de recursos para reducir costos y por tanto se tiene un mejor precio. Además, importante mencionar que la innovación no solo es en base al producto sino también a procesos y técnicas nuevas para entrar al mercado exterior, siendo importante trabajar de la mano por entidades del estado, los cuales brindan apoyo para llevar a cabo proyectos de innovación y calidad.

Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016-2020	Ochoa Perez, Diego Alonso Infante Bosuiaz, Alexandra Voulett	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Validar si existe relación entre la capacidad gerencial, la asociatividad y la calidad con el desempeño de las empresas exportadoras de uvas frescas en la región Ica durante el 2016-2020.	Capacidad Gerencial Asociatividad Calidad	Mixto	Con relación al objetivo principal, se concluye que existe relación entre los factores: Capacidad gerencial, Asociatividad y Calidad con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas en la Región Ica, en el periodo 2016-2020. Por ello, mientras más se desarrollen esos factores, habrá un mayor incremento en las exportaciones y se podrá llegar a nuevos mercados	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2021)	Un factor importante en el crecimiento del desempeño exportador, a la calidad porque otorga mejores comerciales, ya que un producto de calidad es lo deseado en el mercado. Asimismo, calidad en base a certificaciones por aplicación a buenas prácticas agrícolas, cumplimiento de normativas en los cultivos respetando el medio ambiente y la estética del producto es decir color, sabor, calibre, entre otras. Cabe resaltar que un producto de calidad es aquel que muestra seguridad de su consumo teniendo un valor agregado y el cual tiene mayor posibilidad de ser comercializado.
La capacitación, tecnología y calidad como determinantes que influyen en las exportaciones de demás suéteres y guantes de lana o pelos finos de las Mypes de la Región Cusco en el periodo 2017-2020	Vasquez Sols Duran, Luis Alfredo Vignati Garría, Christel Boremas	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas	Comprobar si la capacitación, tecnología y calidad influyen en las exportaciones de los demás suéteres y guantes de lana o pelo fino de la Mypes de Cusco durante el 2017-2020.	Calidad Capacitación Tecnología	Mixto	Se corroboró que existe una correlación positiva moderada entre la capacitación, tecnología y calidad como determinantes que influyen positivamente en las exportaciones de demás suéteres y guantes de lana o pelos finos de las Mypes de la Región Cusco en el periodo 2017-2020, ya que el resultado donde el 78,13% de las Mypes encuestadas consideró que la tendencia del valor FOB en las exportaciones incrementó.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Es importante desarrollar una cultura de calidad. Asimismo, se menciona la certificación ISO 9001, un referente de calidad pues se basa en los procesos, fabricación, calificación a proveedores y satisfacción del cliente, la cual favorece al crecimiento de las empresas ofreciendo al consumidor un producto con valor agregado, además las exportadoras deben considerar como factor clave el recibir capacitación o apoyo por parte de entidad del estado como Minotur, Promperú, entre otros; que ayuda a mejorar la oferta exportable.
Relación entre la capacidad de innovación y el desempeño exportador de mypes exportadoras de pata 2018	Rodas Alvites Maricelo Stephany Vilca Montes Julio Cesar	Universidad San Ignacio de Loyola	Determinar la relación entre el desempeño exportador de mypes de pata y su capacidad de innovación en el 2018	*Capacidad de innovación Capacidad de desarrollo de producto Cultura de capacidad de innovación Capacidad estratégica Capacidad tecnológica *Desempeño exportador	Cuantitativo	Se tuvo como resultado que la capacidad estratégica no tiene relación con el desempeño, sin embargo, la capacidad de desarrollo de producto, cultura de innovación y tecnológica si existe relación con el desempeño exportador con un valor menor al 0.05. Asimismo, se afirma que la capacidad de innovación influye positivamente en el desempeño exportador	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2019)	Es importante comprender que el desempeño exportador pretende conocer el resultado de los esfuerzos que realiza una compañía, además este se puede medir mediante los márgenes de ganancias, cuota de mercado, nuevos segmentos, volumen de ventas y valor de ventas. Es importante mencionar que algunos autores mencionan que alguna de las características son la flexibilidad que proporciona, obtener nuevos recursos, entre otros.
Relación entre adaptación de producto y el desempeño del exportador de las empresas exportadoras de paltas en Lima 2019	Cervantes Escobal Johanna Esthefany Ticona Quispe Isabel Lucía	Universidad San Ignacio de Loyola	Establecer si existe relación entre el desempeño exportador de empresas de paltas en Lima y la adaptación de producto en el 2019	*Adaptación del producto Diseño Marca Calidad *Desempeño exportador	Cuantitativo	Se tuvo como resultado afirmar que si influencia de forma positiva la adaptación del producto al desempeño exportador. Asimismo, entre las más importantes dimensiones se tiene marca de producto, y calidad.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Se debe considerar que el desempeño de exportaciones consiste en una respuesta estratégica. Asimismo, esta variable se puede medir a través de la rentabilidad, ventas de exportaciones, volumen de exportaciones, crecimiento, participación en el mercado, entre otros. Es importante resaltar que para garantizar un buen desempeño de la oferta exportable de paltas los proveedores deben estar comprometidos con la ejecución de prácticas éticas, es decir compromiso con el medio ambiente, económico y social en el proceso de elaboración del producto.



### 1.2.3. Antecedentes internacionales

En este apartado se hace referencia a investigaciones tales como documentos científicos, artículos de investigación o *papers* así como tesis de doctorado, magistratura y licenciatura los cuales pertenecen a diferentes revistas académicas o repositorios a nivel mundial.

En las siguientes líneas se detalla la información que corresponda al problema del presente estudio y está clasificada por las variables que se busca analizar: estrategias de diferenciación y desempeño exportador.

#### Tabla 4.

*Fuentes de Antecedentes Internacionales según los repositorios*

<b>Fuentes de Antecedentes Internacionales</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Variable independiente: Estrategias de diferenciación</b>	
Sage Journals	1
Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación (RIDI)	1
ScienceDirect	2
Scopus	1
Emerald Insight	1
ProQuest	1
Dialnet	1
La Fondation pour les études et recherches sur le développement international (Ferdí)	1
Revista Universidad y Empresa	1
<b>Variable dependiente: Desempeño exportador</b>	
Revista Espacios de Ecuador	1
Repositorio Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	1
Open Journal Systems	1
Repositorio Instituto Tecnológico de Costa Rica	1
Repositorio Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua	1
Repositorio Universidad Autónoma de Nuevo León en México	2
Repositorio Universidad Autónoma de Aguascalientes en México	1
Cogent Business & Management	1
ProQuest	1

### 1.2.3.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación

En primer lugar, según Crespo et al. (2020) en su artículo titulado “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” para *Sage Journals* presentó como objetivo principal, avanzar el debate sobre la importancia de diferentes estrategias genéricas competitivas para que las nuevas empresas internacionales (INV, por sus siglas en inglés) logren un desempeño internacional superior.

Para ello, se ha utilizado un enfoque de investigación cuantitativo aplicando la técnica del cuestionario con escala de *Likert* de 7 puntos de forma *online*. La muestra fue de 319 empresas, realizando la encuesta a los fundadores, propietarios o jefes. Cabe resaltar, que dicho cuestionario se envió a 12 empresas a modo de prueba.

Asimismo, el artículo plantea seis hipótesis de las cuales, las más relevantes son (H1) la estrategia de diferenciación de innovación de una empresa se asocia positivamente con su desempeño internacional y (H3) la estrategia de diferenciación de calidad y servicio de una empresa se asocia positivamente con su desempeño internacional.

A la conclusión que llegaron los autores fue que, según su análisis, H1 no presentaba una relación positiva con el desempeño internacional, sin embargo, H3 y las demás hipótesis si exhibieron una relación positiva. Sin embargo, mencionan que no se puede descartar que la importancia de la estrategia de diferenciación de innovación se haya visto afectada por el método planteado. Por ello, plantean investigar más para poder determinar la influencia del enfoque metodológico.

El aporte de este artículo al presente trabajo de investigación es el planteamiento de las hipótesis con relación a las estrategias de diferenciación y el desempeño de las empresas. Por

otra parte, destaca la relevancia de la relación entre la estrategia de diferenciación de producto con el desempeño internacional de las empresas. Asimismo, plantea la investigación sobre la relación entre la estrategia de diferenciación de innovación con el desempeño internacional.

En segundo lugar, se presenta el artículo titulado “Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta” (Hernández & Sánchez, 2017) para la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación (RIDDI). Dicho artículo tiene como principal objetivo analizar la innovación empresarial como eje de la competitividad para las microempresas y pequeñas empresas agroindustriales de Cúcuta.

Para lograr dicho objetivo se desarrolló un enfoque mixto con alcance descriptivo – explicativo generando la necesidad de estudiar a futuro la generación de innovación empresarial. El análisis cualitativo se realizó a través de la revisión de bibliografía referente a la innovación de las micro y pequeñas empresas industriales; y para el análisis cuantitativo se utilizó un cuestionario. Cabe resaltar, que la muestra fue de 44 empresas agroindustriales.

Las conclusiones presentadas por los autores fueron que la innovación tiene una relación directa y positiva con la competitividad, puesto que las empresas no pueden ser competitivas en el mercado si no tienen mejoras atractivas en su proceso productivo, producto u organización. Asimismo, explican que la innovación no debe ser excepcional, sin embargo, debe marcar una diferencia para poder fidelizar al cliente.

El aporte de esta investigación es que demuestra la importancia y la relación directa que tiene la innovación, ya sea en el proceso, producto u organización, en la competitividad de la empresa, es decir a mayor innovación, mayor competitividad, lo cual permite ampliar las posibilidades para competir en el mercado internacional. Además, plantea el método mixto para la investigación, utilizando dos métodos de recolección de información.

En tercer lugar, según Brenes et al. (2020) en el artículo de investigación titulado “*Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach*” indexado a la plataforma *ScienceDirect* para el *Journal of Business Research*, tuvo como objetivo principal es brindar un entendimiento con mayor profundidad sobre las estrategias de diferenciación del sector agroindustrial, discutir las tres configuraciones y vincularlas a la teoría y estudios empíricos sobre el tema.

Por ello, los autores emplearon un enfoque mixto, es decir emplearon el análisis tanto cualitativo como cuantitativo, las cuales incluyeron encuestas a pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción de alimentos de 12 países de Latinoamérica y grupos focales con 16 directores ejecutivos.

Por último, el artículo concluyó que todos los caminos que las empresas han tomado hacia la diferenciación involucran integración vertical, ya que para diferenciarse las compañías comerciales deben garantizar una calidad alta a diferencia de los competidores. Por ello, la integración vertical hacia atrás en la cadena de valor ocurre especialmente en las empresas que comercializan productos altamente perecederos. Asimismo, lo realizan debido a que compensa el no tener proveedores de confianza, por ende, llegan a involucrarse en procesos tanto de producción como distribución.

Otra conclusión resaltante de la investigación es que las empresas que usan estrategias de valor agregado y alta calidad desarrollan una tendencia de mayor innovación y orientación al mercado, teniendo más capacidad de competir en el mercado exterior a diferencia de las empresas que utilizan estrategias de bajo costo o bajo valor agregado.

Finalmente, el aporte que brinda el artículo al presente trabajo de investigación es que recalca que al usar un enfoque mixto se puede lograr obtener información más detallada y

precisa. Asimismo, indica las ventajas de las estrategias de alta calidad, pues guardan relación a una mayor innovación permitiendo que la empresa sea más competitiva en el mercado internacional a diferencia de otras estrategias de diferenciación como la de liderazgo en costos.

En cuarto lugar, se presenta el artículo titulado “*Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance*” (Leonidou et al., 2015) registrado en *Scopus* para la *International Business Review*. Dicho *paper* presenta como finalidad examinar los determinantes de la estrategia comercial de exportación verde y su impacto en el desempeño exportador y la ventaja competitiva.

Para ello, se utilizó un enfoque mixto. Para la técnica cuantitativa se obtuvo una población de 523 empresas y una muestra de 233. Se utilizó un formulario a escala de *Likert* de nivel 7 (1: muy en desacuerdo y 7: muy de acuerdo), el cual fue enviado junto con una carta explicando el propósito, utilidad y confidencialidad del estudio, además, para realizar el análisis se usó un modelo de ecuaciones estructurales en base a la estimación de mínimos cuadrados elípticos ponderados (ERLS) y el coeficiente de confiabilidad *Alfa de Cronbach* mientras que para la técnica cualitativa se realizaron entrevistas a los gerentes de las empresas exportadoras.

El análisis realizado incluye a las variables de liderazgo en costos, diferenciación de productos, desempeño del mercado de exportación, estrategia comercial de diferenciación y rendimiento financiero. Por lo tanto, después del análisis correspondiente llegaron a la conclusión que la aplicación de una estrategia empresarial de exportación eco amigable facilita una ventaja competitiva en términos de diferenciación de producto, pero no en la estrategia de liderazgo en costos.

El aporte del *paper* al presente trabajo de investigación es que indican que la comercialización de productos amigables con el medio ambiente en el mercado internacional

ayuda a que las empresas generen una estrategia de diferenciación de producto. Asimismo, recalca el uso de dos técnicas para el análisis de datos mediante la escala de *Likert* y entrevistas a los gerentes de las empresas.

En quinto lugar, de acuerdo con Pehrsson (2016), en el *paper* titulado “*How does a foreign subsidiary’s differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?*” Indexado a *Emerald Insight* para *European Business Review*. Este artículo tiene como principal objetivo ampliar la comprensión entre una estrategia de diferenciación de la filial extranjera de la empresa industrial y los límites contextuales clave.

El artículo presentó un enfoque mixto, explicativo con un diseño transversal, teniendo como conclusiones que la estrategia de diferenciación debido a la capacidad de innovación de producto debe ir acompañada de actividades como el desarrollo de productos. Asimismo, concluye que la estrategia de innovación se debe aplicar en un mercado con alto nivel de rivalidad.

Por último, el aporte que brinda el artículo al presente trabajo es que se recalca la importancia de la estrategia de diferenciación que va de la mano con la innovación, destacando el valor agregado y la calidad del producto. Por ello, una de las variables a desarrollar en la presente investigación está relacionada a la innovación.

En sexto lugar, en el artículo titulado “*Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms*” (Navaia et al., 2022) indexado en *ProQuest* para *Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI)*. Como objetivo principal se propuso el estudiar el impacto de las estrategias de diferenciación de las Pyme de Mozambique y el efecto mediador de la ventaja posicional en la relación entre la estrategia de diferenciación y los resultados de exportación.

En el estudio se planteó el enfoque cuantitativo a través del uso de encuestas realizadas a doscientos cincuenta empresas mozambiqueñas realizando el análisis a través del modelo de ecuaciones estructurales usando el algoritmo de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) basado en el *software SmartPLS*. Asimismo, plantearon cuatro hipótesis, de las cuales destacan (H1) si las estrategias de diferenciación tienen un efecto positivo directo en el desempeño exportador de las Pyme y (H2) la estrategia de diferenciación tiene un impacto positivo en la ventaja posicional de las Pyme. Por último, plantearon como ventajas posicionales de producto a la calidad, embalaje, diseño y estilo.

Finalmente, los autores llegaron a la conclusión que las estrategias de diferenciación influyen de manera positiva en el resultado de las exportaciones de las Pyme y la ventaja posicional media ligeramente en la relación entre la estrategia de diferenciación y los resultados de exportación. Por ello, mencionan que las empresas del estudio deben aprovechar mejor la ventaja posicional de las estrategias de diferenciación para poder superar a la competencia internacional.

El aporte del *paper* para el presente trabajo es que brinda el planteamiento de las hipótesis relacionado al tema a desarrollar en este documento. Asimismo, incluye ventajas posicionales para la diferenciación de producto tales como la calidad, embalaje y diseño, de esta manera se marca la importancia de la calidad del producto para un buen desempeño exportador de las empresas de países emergentes.

En séptimo lugar, se ha tomado como antecedente titulado “Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalanas” (Criado & Pinilla, 2016) registrado en la plataforma *Dialnet* para la revista de la Escuela de Administración y

Economía de la Universidad Católica Catedral Raúl Silva Henríquez. Este artículo tuvo como objetivo identificar los cuatro tipos estratégicos de Pymes catalanas internacionalizadas.

El enfoque que usaron los autores fue mixto, teniendo un mayor enfoque cuantitativo obteniendo una muestra de doscientas setenta y dos Pymes a las cuales se les efectuó un cuestionario con escala de *Likert* de cinco valores (1=no es importante y 5=es muy importante), las cuales se usaron para medir las dimensiones. Cabe resaltar, que se agrupó a las empresas en conglomerados similares para su análisis.

Asimismo, las variables que se estudiaron fueron la orientación exploradora, analizadora y defensora; diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. Por lo tanto, los autores concluyeron que el conglomerado demuestra una estrategia de internacionalización que se preocupa por la incorporación de tecnología con un enfoque de mercado internacional, quedando demostrado por el conglomerado de orientación internacional, de innovación y emprendimiento.

Además, señalan que la posibilidad de que las empresas tengan un alto desempeño en el mercado extranjero son aquellas orientadas al producto/mercado (planificación del ciclo de vida, portafolio diferenciado, alta calidad, creación y mantenimiento de valor para el cliente), innovación/emprendimiento (gestión de proyectos, conocimiento, creatividad) y con orientación internacional.

El aporte de este artículo para el trabajo de investigación es que, si bien los conglomerados presentaron relación con las exportaciones, las más destacadas fueron los conglomerados que incluyen empresas que se buscan una alta calidad de producto y se preocupan por la innovación. Esto ocasiona que las empresas sean competitivas y tengan un alto desempeño exportador. Por lo tanto, se recalca la importancia de la calidad de producto e innovación para un buen desempeño internacional.



En octavo lugar se ha considerado el artículo “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” (Dequiedt, 2018) para *La Fondation pour les études et recherches sur le développement international (Ferd)*. Este tiene como principal objetivo ofrecer una revisión de la literatura sobre la calidad de los productos en los mercados.

Para ello el autor ha empleado un enfoque cualitativo centrado principalmente en la literatura de organización industrial teórica y literatura de teoría de juegos aplicada. En el artículo, el autor señala que la trazabilidad es un componente usado como base de la estrategia competitiva de diferenciación de productos por las empresas de alimentos demostrando credibilidad, además, es parte del marco regulatorio de la Unión Europea.

Asimismo, menciona que los atributos de calidad de productos agrícolas agrupan una variedad de elementos tales como la apariencia, sabor, valor nutricional, ingredientes, composición química, métodos de producción, origen o características de salud y seguridad. Dichos atributos son importantes a lo largo de la cadena de suministro o en un mercado en donde se puedan emplear estrategias de diferenciación. Finalmente, recalca que las certificaciones revelan más información al consumidor puesto que la no certificación se puede interpretar como esconder la información de mala calidad.

El aporte de la investigación es que señala los atributos de la calidad de producto que se emplean en la estrategia de diferenciación por lo cual serán seleccionados e incluidos en las dimensiones sobre calidad de producto dentro de la variable de estrategia de diferenciación. Además, recalca la importancia de la certificación como un elemento informativo de la calidad y la trazabilidad es parte de la diferenciación de producto especialmente para el mercado europeo

En noveno lugar según Arce et al. (2019) en su artículo titulado “Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: hallazgos en pymes exportadoras exitosas

costarricenses” para la Revista Universidad y Empresa del Centro de Investigación y Extensión en Administración, Economía y Gestión Tecnológica (CIEADEC-TEC). El objetivo principal de la investigación fue conocer si la aplicación de estrategias genéricas de administración estratégica, de acuerdo con los informantes, influyen sobre el desempeño exportador de las pymes.

El enfoque de la investigación fue cualitativo aplicando la técnica de la entrevista a profundidad a 11 empresas específicamente a gerentes generales, de ventas, de logística y de exportaciones. Para el análisis de las entrevistas se usó el *software Atlas Ti* (versión 6.2), el cual sirvió para poder generar códigos y poder clasificar las respuestas.

Los autores tuvieron como resultado que la diferenciación o calidad es la estrategia genérica que tiene más relación con el desempeño exportador. Cabe destacar que, los entrevistados no mencionaron el apoyo institucional como uno de los factores relevantes a pesar de que la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) realiza misiones comerciales, brinda preparación para las ferias internacionales, organización de ferias, capacitaciones y ruedas de negocio. Finalmente, los autores concluyen en que el apostar por estrategias relacionadas a la calidad facilitan el éxito de la empresa, específicamente al éxito exportador, ya que se aprovechan los recursos y las capacidades.

El aporte de este artículo al presente trabajo es que resalta que las compañías destacan que la estrategia de diferenciación con énfasis en la calidad guarda relación con el desempeño exportador. Asimismo, menciona al *software Atlas Ti* como una opción para el análisis de las entrevistas a realizar.

En décimo y último lugar se consideró el *paper* titulado “*The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance*” (Semuel et al., 2017)

indexado en *ScienceDirect* para la revista *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, la cual presento como objetivo principal examinar el efecto del liderazgo, la innovación en la estrategia de diferenciación y el desempeño empresarial de los hoteles en Surabaya, Indonesia.

Para ello, se utilizó el método de investigación cuantitativa, es decir se copilaron datos e información mediante un cuestionario realizado a los encuestados de diferentes ocupaciones laborales desde supervisor hasta director ejecutivo dentro de las organizaciones. La población fue de 52 hoteles, de las cuales clasificados de 3,4 y 5 estrellas en Surabaya 40 hoteles. Se utilizó un cuestionario de escala tipo *Likert* de 5 puntos (1 = muy en desacuerdo, 5 = muy de acuerdo).

Asimismo, para evaluar la validez, confiabilidad y análisis estadístico descriptivo se realizaron mediante el *software SPSS*, mientras que para la hipótesis se utilizó modelos de ecuaciones estructurales (SEM) y la regresión de mínimos cuadrados parciales (PLS). Cabe resaltar, que se analizaran variables, liderazgo, innovación, estrategias de diferenciación y desempeño empresarial.

De tal modo, se tuvo como resultado que la variable liderazgo influye directamente en el desempeño de una empresa y afecta indirectamente al desempeño mediante la innovación. Asimismo, la innovación afecta el desempeño exportador ya sea de forma directa o indirecta, ya que afecta a través de la estrategia de diferenciación.

Cabe resaltar, que la estrategia de diferenciación para crear ventajas competitivas y lograr un buen desempeño depende de la realización de innovación por parte de la empresa. El estudio también afirma que la diferenciación debe resultar de la innovación del producto o servicio, de lo contrario el desempeño de la empresa no será fuerte y no podrán obtener una ventaja competitiva sostenible.

Por último, el aporte del presente *paper* es que indica que la estrategia de diferenciación mediante la innovación tiene criterios como innovación en el producto, procesos, mercado y organizacional, pues se emplean ideas y se crea valor. Asimismo, comprender que cuando nos referimos a desempeño empresarial es la capacidad de una empresa de lograr altas ganancias, calidad de producto, participación de mercado, buenos resultados financieros; que para hacer que sucedan se necesita de estrategias pertinentes.

En la siguiente tabla, se presenta un cuadro resumen de los antecedentes internacionales con respecto a la variable estrategia de diferenciación:

Tabla 5.

*Antecedentes Internacionales de la variable independiente estrategia de diferenciación*

TÍTULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVOS	VARIABLES	ENFOQUE	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO	APORTE EN LA TESIS
<i>Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation</i>	Crespo Fernandez, Nuno; Simões Corado, Vitor & Fontes, Margarida	<i>Sage Journals</i>	Avanzar el debate sobre la importancia de diferentes estrategias genéricas competitivas para que las nuevas empresas internacionales (INV por sus siglas en inglés) logren un desempeño internacional superior	Estrategias competitivas y desempeño internacional	Cuantitativo	La estrategia de diferenciación de innovación no presentaba una relación positiva con el desempeño internacional, sin embargo, la estrategia de diferenciación de calidad y servicio y las demás hipótesis si exhibieron una relación positiva. Sin embargo, mencionan que no se puede descartar que la importancia de la estrategia de diferenciación de innovación se haya visto afectada por el método planteado. Por ello plantean investigar más para poder determinar la influencia del enfoque metodológico	<i>Paper de investigación (2020)</i>	Planteamiento de las hipótesis en relación a las estrategias de diferenciación y el desempeño de las empresas. Por otra parte, destaca la relevancia de la relación entre la estrategia de diferenciación de producto con el desempeño internacional de las empresas. Asimismo, plantea la investigación sobre la relación entre la estrategia de diferenciación de innovación con el desempeño internacional.
Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta	Hernández Fuentes, Sharyn Nataly & Sánchez Mejica, Karla Yohana	Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación (RIDDI)	Analizar la innovación empresarial como eje de la competitividad para las microempresas y pequeñas empresas agroindustriales de Cúcuta	Innovación y competitividad; y sector agroindustrial	Mixto	La innovación tiene una relación directa y positiva con la competitividad, puesto que las empresas no pueden ser competitivas en el mercado si no tienen mejoras atractivas en su proceso productivo, producto u organización. Asimismo, explican que la innovación no debe ser excepcional, sin embargo, debe marcar una diferencia para poder fidelizar al cliente.	<i>Paper de investigación (2017)</i>	Demuestra la importancia y la relación directa que tiene la innovación, ya sea en el proceso, producto u organización, en la competitividad de la empresa, es decir a mayor innovación, mayor competitividad, lo cual permite ampliar las posibilidades para competir en el mercado internacional. Además, plantea el método mixto para la investigación, utilizando dos métodos de recolección de información
<i>Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach</i>	Brenes, Esteban; Ciravegna, Luciano & Acuña Joseph	<i>ScienceDirect</i>	Brindar una comprensión con mayor profundidad sobre las estrategias de diferenciación del sector agroindustrial, discutir las tres configuraciones y vincularlas a la teoría y estudios empíricos sobre el tema	Estrategia de diferenciación Capacidad de innovación Marketing Ámbito agroindustrial Competencias operativas Gestión formal	Mixto	Las empresas han tomado hacia la diferenciación involucran integración vertical, ya que para diferenciarse las compañías comerciales deben garantizar una calidad alta a diferencia de los competidores. Por ello, la integración vertical hacia atrás en la cadena de valor ocurre especialmente en las empresas que comercializan productos altamente perecederos	<i>Paper de investigación (2020)</i>	Las empresas que usan estrategias de valor agregado o de alta calidad y alto valor agregado desarrollan una tendencia de mayor innovación y orientación al mercado, teniendo más capacidad de competir en el mercado exterior a diferencia de las empresas que utilizan estrategias de bajo costo o bajo valor agregado
<i>Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance</i>	Leonidou, Leonidas; Fotiadis, Thomas; Christodoulides, Paul; Spyropoulos, Stavroula & Katsikeas, Constantine	<i>Scopus</i>	Examinar los determinantes internos y externos de la estrategia comercial de exportación verde y sus efectos sobre la ventaja competitiva y el desempeño exportador	Diferenciación de productos Liderazgo en costos Desempeño del mercado de exportación Rendimiento financiero Estrategia comercial de diferenciación	Mixto	La aplicación de una estrategia empresarial de exportación eco amigable facilita una ventaja competitiva en términos de diferenciación de producto, pero no en la estrategia de liderazgo en costos	<i>Paper de investigación (2015)</i>	Indican que la comercialización de productos amigables con el medio ambiente en el mercado internacional ayuda a que las empresas generen una estrategia de diferenciación de producto. Asimismo, recalca el uso de dos técnicas para el análisis de datos mediante la escala de Likert y entrevistas a los gerentes de las empresas

<i>How does a foreign subsidiary's differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?</i>	Pehrsson, Anders	<i>Emerald Insight</i>	Ampliar la comprensión entre una estrategia de diferenciación de la filial extranjera de la empresa industrial y los límites contextuales clave.	Estrategias de diferenciación Innovación de productos Innovación en marketing Capacidad de respuesta del producto Capacidad de respuesta de marketing	Mixto	La estrategia de diferenciación debido a la capacidad de innovación de producto debe ir acompañada de actividades como el desarrollo de productos. Asimismo, concluye que la estrategia de innovación se debe aplicar en mercado con un alto nivel de rivalidad	<i>Paper de investigación (2016)</i>	Recalca la importancia de la estrategia de diferenciación va de la mano con la innovación destacando el valor agregado y la calidad del producto. Por ello, una de las variables a desarrollar en la presente investigación está relacionada a la innovación.
<i>Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms</i>	Navaia, Eurico; Moreira, António & Ribau, Cláudia	<i>ProQuest</i>	Estudiar el impacto de las estrategias de diferenciación de las Pyme de Mozambique y el efecto mediador de la ventaja posicional en la relación entre la estrategia de diferenciación y los resultados de exportación	Estrategia de diferenciación y rendimiento de exportación	Cuantitativo	Las estrategias de diferenciación influyen de manera positiva en el resultado de las exportaciones de las Pyme y la ventaja posicional media ligeramente en la relación entre la estrategia de diferenciación y los resultados de exportación. Por ello, mencionan que las empresas del estudio deben aprovechar mejor la ventaja posicional de las estrategias de diferenciación para poder superar a la competencia internacional	<i>Paper de investigación (2022)</i>	Incluye ventajas posicionales para la diferenciación de producto tales como la calidad, embalaje y diseño, de esta manera se marca la importancia de la calidad del producto para un buen desempeño exportador de las empresas de países emergentes.
Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalanas	Pinilla Jara, Jorge & Criado, Alex	<i>Dialnet</i>	Identificar los cuatro tipos estratégicos de Pymes catalanas internacionalizadas	Orientación estratégica y desempeño organizacional	Mixto	El conglomerado que demuestra una estrategia de internacionalización es aquel que se preocupa por la incorporación de tecnología con un enfoque de mercado internacional. La posibilidad de que las empresas tengan un alto desempeño en el mercado extranjero son aquellas orientadas al producto/mercado (planificación del ciclo de vida, portafolio diferenciado, alta calidad, creación y mantenimiento de valor para el cliente), innovación/emprendimiento (gestión de proyectos, conocimiento, creatividad) y con orientación internacional.	<i>Paper de investigación (2016)</i>	Los conglomerados que incluyen empresas que se buscan una alta calidad de producto y se preocupan por la innovación. Esto ocasiona que las empresas sean competitivas y tengan un alto desempeño exportador. Por lo tanto, se recalca la importancia de la calidad de producto e innovación para un buen desempeño internacional.
<i>Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory</i>	Dequiedt, Vianney	<i>La Fondation pour les études et recherches sur le développement international (Ferdi)</i>	ofrecer una revisión de la literatura sobre la calidad de los productos en los mercados	Atributos, estándares y mecanismos de divulgación de calidad; diferenciación de calidad y cadenas de suministro	Cualitativo	La trazabilidad es un componente usado como base de la estrategia competitiva de diferenciación de productos por las empresas de alimentos demostrando credibilidad, además, es parte del marco regulatorio de la UE. Los atributos de calidad de productos agrícolas agrupan una variedad de elementos tales como la apariencia, sabor, valor nutricional, ingredientes, composición química, métodos de producción, origen o características de salud y seguridad. Finalmente, recalca la importancia de las certificaciones	<i>Paper de investigación (2018)</i>	Los atributos de la calidad de producto que se emplean en la estrategia de diferenciación por lo cual serán seleccionados e incluidos en las dimensiones sobre calidad de producto dentro de la variable de estrategia de diferenciación. Además, recalca la importancia de la certificación como un elemento informativo de la calidad y la trazabilidad es parte de la diferenciación de producto especialmente para el mercado europeo

Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: hallazgos en pymes exportadoras exitosas costarricenses"	Arce	Revista Universidad y Empresa	conocer si la aplicación de estrategias genéricas de administración estratégica, de acuerdo con los informantes, influyen sobre el desempeño exportador de las pymes.	Estrategia genérica, desempeño exportador y factores percibidos	Cualitativo	la diferenciación o calidad es la estrategia genérica que tiene más relación con el desempeño exportador. Cabe destacar que, los entrevistados no mencionaron el apoyo institucional como uno de los factores relevantes a pesar que la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) realiza misiones comerciales, brinda preparación para las ferias internacionales, organización de ferias, capacitaciones y ruedas de negocio. Finalmente, los autores concluyen en que el apostar por estrategias relacionadas a la calidad facilitan el éxito de la empresa, específicamente al éxito exportador ya que se aprovechan los recursos y las capacidades de las compañías.	Paper de investigación (2019)	resalta que las empresas destacan que la estrategia de diferenciación con énfasis en la calidad guarda relación con el desempeño exportador. Asimismo, menciona al software Atlas Ti como una opción para el análisis de las entrevistas a realizar.
<i>The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance</i>	Semuel	Revista <i>Procedia - Social and Behavioral Sciences</i>	Examinar el efecto del liderazgo, la innovación en la estrategia de diferenciación y el desempeño empresarial de los hoteles en Surabaya, Indonesia.	Liderazgo, Innovación, Estrategias de diferenciación y Desempeño empresarial	Cuantitativo	De tal modo, se tuvo como resultado que la variable liderazgo influye directamente en el desempeño de una empresa y afecta indirectamente al desempeño mediante la innovación. Asimismo, la innovación afecta el desempeño exportador ya sea de forma directa o indirecta, ya que afecta a través de la estrategia de diferenciación. Cabe resaltar, que la estrategia de diferenciación para crear ventajas competitivas y lograr un buen desempeño depende de la realización de innovación por parte de la empresa. El estudio también afirma que la diferenciación debe resultar de la innovación del producto o servicio, de lo contrario el desempeño de la empresa no será fuerte y no podrán obtener una ventaja competitiva sostenible.	Paper de investigación (2017)	El aporte del presente <i>paper</i> es que indica que la estrategia de diferenciación mediante la innovación tiene criterios como innovación en el producto, procesos, mercado y organizacional, pues se emplean ideas y se crea valor. Asimismo, comprender que cuando nos referimos a desempeño empresarial es la capacidad de una empresa de lograr altas ganancias, calidad de producto, participación de mercado, buenos resultados financieros; que para hacer que sucedan se necesita de estrategias pertinentes.

### 1.2.3.2. Variable dependiente: Desempeño exportador

En primer lugar, se presenta el artículo titulado “Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos” (Calderón et al., 2021) para la revista Espacios de Ecuador. Dicho *paper* se busca describir y determinar las estrategias de liderazgo de costos que usa las florícolas que tienen una posición competitiva en el mercado nacional e internacional.

Para ello, se utilizó un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo aplicando encuestas y entrevistas, respectivamente a las empresas florícolas. Por ejemplo, se usó la técnica de *focus group* realizada a expertos en el sector recogiendo opiniones sobre los indicadores. Asimismo, se tuvo setenta y dos empresas como población y una muestra de treinta y siete representando la mitad de la población.

Para el análisis de resultados, los autores definieron las dimensiones y variables, evaluando cada una de ellas y a partir de ello interpretar los datos. La discusión de resultados se basó en factores como el tipo de empresa, tiempo en el mercado, forma de comercialización, estado de crecimiento, certificación de calidad y medio ambiente, costos y ganancias.

Por ende, se consiguió como resultado que las estrategias de liderazgo en costo contribuyen a ser más competitivos a las florícolas, pues la flor de Ecuador a mercados destinos como Europa, Rusia, Países Bajos, entre otros, tiene una posición consolidada. Asimismo, en su mayoría son microempresas que vienen operando por muchos años, siendo clave en la contribución para el ingreso nacional.

Es importante mencionar que el análisis evidenció que los factores que influyen en el desempeño son las nuevas tecnologías y las certificaciones de calidad que han permitido tener un producto diferenciado que cumple con las exigencias del mercado.



Por último, el aporte que brinda el artículo fue considerar como factor crítico a la calidad en el producto en base a certificaciones, que es una estrategia aplicada en base a competitividad y calidad, el cual permite que un producto se diferencie de los demás. Asimismo, si las empresas de países en desarrollo quieren competir a nivel internacional deben cumplir con las exigencias del mercado.

En segundo lugar, se consideró como antecedente a la tesis de Mujica (2019), “El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso *Vicrila Glass*” para optar el grado de Maestra en Administración en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, el cual tuvo por objetivo analizar el desempeño exportador de la empresa *Vicrila Glass* con el fin de determinar las estrategias de mejora que permiten tener un crecimiento sostenible y mejorar las exportaciones.

Asimismo, el autor empleo para la investigación un enfoque mixto donde en la parte cuantitativa se aplicó el Índice de Éxito Exportador con la finalidad de analizar las variables de desempeño exportador y en la parte cualitativa se utilizó la entrevista semiestructurada analizada mediante *Atlas Ti*.

Entonces, mediante estos enfoques se logró analizar el desempeño exportador de *Vicrila*. En el caso de las entrevistas se realizaron a tres directivos y a once trabajadores y en el caso del Índice de Éxito Exportador aplicado por Milesi y Yoguel (2008) donde se analiza la estabilidad, crecimiento, dinamismo y diversificación de mercado de la empresa exportadora.

Por otra parte, se tuvo como resultado que las estrategias de mejora empresarial si tienen relación con el desempeño exportador de la empresa *Vicrila*, resaltando las variables de diversificación de mercados y continuidad exportadora, por ello es importante desarrollar tanto

estrategias organizacionales como comerciales para mantener las exportaciones en aumento y consolidar la presencia en el mercado.

La contribución de la tesis al estudio es comprender el concepto de desempeño exportador, sus dimensiones e indicadores, pues se puede definir mediante enfoque ya sea económico-financiero, por objetivos estratégicos y financieros o por actitudes y percepciones.

Por ejemplo, con enfoque económico encontramos a indicadores como ventas de exportaciones, volumen de exportaciones, crecimiento exportador, participación en el mercado y rentabilidad; con enfoque estratégico, el cumplimiento de objetivos y desempeño de comercialización; y con enfoque en actitudes, la percepción y satisfacción de los directivos (Horna, 2015).

En tercer lugar, conforme a Ibarra y Blanco (2015) en su artículo titulado “Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de la Pymes industriales mexicanas” indexado en *Open Journal Systems* para la revista científica de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) de Venezuela, el cual tiene como finalidad de determinar los factores (precio, calidad de producto, capacidad instalada, innovación y capacidad financiera) que mejoran el desempeño

Por lo tanto, se aplicó una investigación es tipo exploratorio, descriptivo, correlacional y no experimental donde se hizo un análisis profundo del fenómeno. Asimismo, se tuvo como población a noventa y tres Pymes exportadoras de la localidad de Hermosillo, Sonora; dividido en subsectores como automotriz, electrónica, textil, muebles, decoración, entre otros; de las cuales se usó como muestra a treinta Pymes. Es importante mencionar que el instrumento que se utilizó fue el cuestionario para obtener datos de cada variable.

Para la presentación y análisis de resultados se usó el método de regresión lineal múltiple mediante *SPSS* para medir el nivel de influencia y orden de importancia de cada una de las variables (desempeño exportador, precio, calidad, capacidad instalada, innovación y capacidad financiera). Por lo tanto, para el análisis factorial se aplicó el método de normalización *Varimax* con *Kaiser* con p-valor menor a 0.05, lo que afirma que existe una buena correlación entre las variables de factores y desempeño exportador.

El aporte que proporciona el artículo es acerca del desempeño exportador que se desarrolla en base a la capacidad financiera, para poder obtener recursos y mantener las exportaciones y la calidad e innovación para obtener productos diferenciados a mercados internacionales. Asimismo, en cuanto a las dimensiones de la variable desempeño exportador se relaciona mediante las ventas realizadas al exterior, crecimiento sobre las ventas totales y la rentabilidad.

En cuarto lugar, según Córdoba y Henderson (2017), en su proyecto de investigación titulado “La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica” del Instituto Tecnológico de Costa Rica, tiene por objetivo principal determinar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño exportador de la Pymes de la región Huetar Caribe.

Por lo tanto, se empleó una investigación de tipo descriptivo-correlacional con un diseño no experimental transversal, con una muestra de treinta y dos empresas exportadoras de la región Huetar Caribe de Costa Rica. Asimismo, se identificaron variables de gestión de calidad y éxito exportador, en la cual la calidad se tienen dimensiones de norma, control de proceso, cultura de calidad y herramientas de mejora; mientras que la segunda variable se tiene al dinamismo,

continuidad, diversificación de mercados y accesos a mercados. Los instrumentos empleados son las entrevistas, cuestionarios y formulario.

Para analizar los resultados se aplicó el método de análisis inferencial y tablas estadísticas donde se revela que existe una alta relación entre la gestión de calidad y el desempeño exportador, mediante la implementación de sistema de control de procesos, certificaciones, prácticas y herramientas para la mejora de calidad, además las dimensiones más que promocionan la calidad son las vinculadas a la innovación, tecnología y comerciales.

El aporte que brinda el artículo al presente trabajo es comprender que hoy en día los cambios en el comercio exterior y la globalización han obligado a las empresas de diversos países a implementar mejores prácticas, estrategias y tecnologías para gestionar de mejor manera la calidad, cumpliendo con las exigencias del mercado y ofreciendo un producto con valor agregado, además de tener un mejor manejo de los recursos, reducir costos y aumentar el nivel de productividad mediante la reducción del tiempo.

En quinto lugar, de acuerdo con Centeno et al. (2020) en su tesis titulada “Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019” para obtener el Licenciado en Administración de la Facultad Regional Multidisciplinaria, *FAREM-Estelí* de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, que tiene como finalidad determinar el aporte de la innovación productiva en la empresa Tabacalera Tambor de Estelí en el primer trimestre del 2019.

Por ende, la investigación tuvo un enfoque mixto donde en el cualitativo se recolecta datos mediante la observación y descripción del fenómeno, mientras que en el cuantitativo mediante técnicas que permiten medir las variables, además se tiene un alcance descriptivo para describir y detallar la situación. Se tuvo como muestra a trescientos miembros de la empresa que

resultó del muestreo no probabilístico por conveniencia. De tal modo, se utilizó instrumentos como la encuesta y entrevista.

Por otra parte, los resultados se estudiaron mediante el *software SPSS* donde se determinó de la innovación ayuda en la competitividad, además de mejorar la eficiencia y productividad. En su mayoría los miembros señalan que la innovación en los procesos es un recurso importante como los comerciales o financieros, ya que influyen positivamente en el producto final con mejoras cumpliendo con las necesidades de los consumidores y del mercado.

Este antecedente contribuye en la comprensión que el desempeño exportador logra un crecimiento gracias al factor de innovación, por ejemplo, en el proceso productivo con una planificación de todos los procesos que forman parte para la elaboración de un producto final, la aplicación de nuevas técnicas y el mejor manejo de recursos, además conocer todos los procesos fomenta una productividad eficaz y eficiente.

En sexto lugar, el *paper* investigación de Mata (2017) titulado “Factores que impulsan el desempeño exportador de la pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Nuevo León” para optar el grado de Doctor en Filosofía con orientación en Relaciones Internacionales, Negocios y Diplomacia de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México

El objetivo principal determinar si los factores (conocimiento del mercado meta, conocimiento de exportación, recursos financieros y apoyo logísticos externos) impulsan el desempeño exportador de las Pymes del sector manufacturero en Nuevo León.

El autor empleó un estudio correlacional, para conocer el grado de relación de las variables. En la primera etapa del estudio se empleó el enfoque cualitativo mediante entrevistas mixta o semiestructurada a expertos y en la segunda etapa el estudio cuantitativo con un diseño no experimental- transversal por medio de una encuesta electrónica. Se tuvo una muestra de

ciento treinta y dos Pymes, pero solo se contó con la participación de treinta Pymes para validar el estudio.

Por ende, para el análisis de resultados, en las entrevistas se establecieron comentarios similares, así como las diferencias y para las encuestas se utilizó *SPSS*, donde se determinó que los factores si impulsan el desempeño exportador de pymes del sector manufacturero de Nuevo León, es decir el conocimiento de mercado meta, conocimiento de procedimiento de exportaciones, recursos financieros y apoyo logístico tienen correlación con el desempeño exportador.

El aporte que nos brinda el antecedente es tener en cuenta que los principales recursos que permiten un crecimiento constante como es el de las Pymes mexicanas es la creación de innovación e inversión para el desarrollo de proyectos.

Asimismo, las empresas buscan una manera diferente de adquirir información que ayuden al desarrollo y mejoramiento. Por otra parte, para analizar la variable desempeño de exportador se debe tomar en cuenta los factores de volumen de ventas de exportaciones y valor de ventas de exportaciones.

En séptimo lugar, conforme a Ibarra (2017) con su investigación titulada “Factores que mejoran el desempeño exportador de las Pyme industriales en Sonora” para optar el grado de Doctor en Filosofía con especialidad en Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León en México, el cual tiene por objetivo analizar si existe relación entre el desempeño exportador de las Pyme y los factores del sector industrial de Sonora.

Por otro lado, se empleó una investigación mixta de tipo explicativa, exploratoria y descriptiva para describir al fenómeno con un diseño no experimental-transaccional, ya que recogió datos de un periodo determinado. Entonces, se mediante la metodología se busca

describir, medir la relación de variables y analizar mediante los resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos.

Se tuvo una muestra de cuarenta Pymes aplicando la fórmula de población finita. Asimismo, estuvo como instrumento para la recolección de datos a las encuestas mediante un cuestionario *online* y entrevistas a jefes o directivos del sector industrial.

Para el análisis de resultados se empleó el modelo de regresión lineal múltiple para medir el impacto, influencia y orden de importancia de cada una de las variables. Entonces, se tuvo como resultado que los factores de precio de producto, capacidad de innovación y capacidad financiera influyen positivamente en el desempeño exportador de las Pymes en Sonora.

Con respecto al aporte que brinda el presente antecedente, es comprender que la capacidad de innovación es relevante, ya que en el mercado internacional se exigen productos con valor agregado y precios competitivos, por ende, en las empresas se demanda un alto nivel de innovación.

Asimismo, el desempeño exportador está relacionado con la capacidad innovadora que presenta una empresa a través de la diferenciación del producto ya sea por atributos o especificaciones, logrando tener un crecimiento constante y competitividad en el mercado internacional.

Como octavo antecedente se ha considerado la tesis titulada “Efecto de la orientación emprendedora internacional y la innovación tecnológica de producto (capacidades, estrategias y éxito) sobre el desempeño exportador de las Pymes” (García, 2020), para obtener el grado de Doctora en Ciencias Administrativas de la Universidad Autónoma de Aguascalientes en México.

Dicha investigación tuvo por objetivo analizar la influencia de la innovación tecnológica de producto (capacidades, estrategias y éxito) sobre el desempeño de empresas exportadoras de Aguascalientes.

De tal modo, se usó una investigación cuantitativa causal-explicativa con un diseño no experimental y transaccional, ya que se pretende analizar, probar y medir a cada una de las variables, además de determinar la relación entre ambas en un periodo determinado. Para el tamaño de muestra se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia teniendo una muestra de ciento dieciséis empresas exportadoras de Aguascalientes, en las cuales se les aplicó un cuestionario para la recolección de datos.

Por otro lado, para el análisis e interpretación de resultados se utilizó el método de regresión lineal mediante el programa *SPSS*. Se tuvo como resultado que, sí existe una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora internacional y las capacidades de innovación, es decir las empresas muestran comportamientos innovadores y capacidad de innovar tecnológicamente que permiten mejorar productos mediante un mejor diseño y menor tiempo al desarrollar y lanzarlo al mercado.

Es importante mencionar que las estrategias de innovación en productos impactan en el desempeño exportador, ya que muchas empresas han logrado introducir productos innovadores a nuevos mercados donde se ha tenido éxito.

Por último, el aporte que brinda el presente antecedente es comprender que uno de los principales factores que determinan el desempeño exportador es la capacidad de innovación, ya sea en productos o procesos reduciendo costos.

Asimismo, una forma de medir el desempeño es mediante indicadores relacionados a las ventas, por ejemplo, ventas de exportación, crecimiento y volumen de ventas de exportación; e



indicadores en base a los beneficios como la capacidad y crecimiento de exportación, índice de ganancias y margen de ganancia. Es importante considerar como otros indicadores la intensidad exportadora, número de mercados de exportación, entre otros.

En noveno lugar se incluyó el artículo de los autores Huyen Ngo-Thi-Ngoc y Bang Nguyen-Viet (2021) titulado “*Export performance: Evidence from agricultural product firms in Vietnam*”, indexado en *Informa UK Limited* para la revista *Cogent Business & Management* el cual presenta como principal objetivo definir y medir los factores clave que impulsan la exportación de las empresas de productos agrícolas de Vietnam

Se utilizó una investigación mixta, es decir cualitativa y cuantitativa. Para la investigación cualitativa se realizó dos *focus group*, cada uno de ellos contó con 10 directores ejecutivos, cinco de empresas exportadoras de arroz y cinco de café; y para la investigación cuantitativa se realizó un cuestionario que fue completado por 232 directores o propietarios de empresas exportadoras de arroz y café de Vietnam.

Asimismo, para la evaluación de los resultados se empleó el análisis de fiabilidad *Alfa de Cronbach*, factorial exploratoria y factorial confirmatoria, además, para comprobar el modelo y las hipótesis planteadas en la investigación se usó el modelo de ecuaciones estructurales.

Finalmente, se concluyó que las características y capacidades de la empresa tales como experiencia, planificación, y orientación al mercado, así como las características de los directivos, los cuales incluyen innovación, educación y compromiso tienen una relación positiva con el desempeño exportador.

Asimismo, se concluyó que el desempeño exportador se ve afectado directamente por los mercados internacionales debido a que los directivos perciben que el mercado local está saturado y es muy competitivo.

Por otra parte, los autores concluyeron que las barreras de exportación tienen un impacto negativo en el desempeño exportador debido a la burocracia, legislación en temas de exportación y barreras de entrada a mercados extranjeros.

El aporte del artículo consiste en que al ser una investigación mixta brinda una mayor visión sobre los instrumentos a utilizar tales como *focus group* y encuestas. Además del uso de presentar modelos de ecuaciones y factoriales que permiten el análisis de los datos recopilados.

Asimismo, señala que el desempeño exportador es afectado positivamente por las competencias de la empresa y de los directivos, pero se ve afectado por las barreras de entrada, así como las leyes y trámites del estado.

En décimo lugar está el artículo titulado “*Performance of Agricultural Export Products on Economic Growth in Nigeria*” (Amao et al., 2021) indexado en *ProQuest* para la revista *Asian Journal of Agriculture and Rural Development* presentó como objetivo principal explorar el desempeño de los productos agrícolas de exportación en el crecimiento económico en Nigeria desde 1960 hasta 2016.

Para ello, se empleó una metodología cuantitativa basada en el modelo del Método Generalizado de Momentos (GMM) recopilando información del Banco Central de Nigeria de boletines estadísticos e informes anuales, la Oficina de Estadística de Nigeria y del Banco Mundial.

Los autores concluyeron que, los alimentos, animales vivos, bebidas y el tabaco son significativos para las exportaciones agrícolas mientras que las exportaciones agrícolas y materias primas no comestibles (excepto las grasas), no resultaron significativas para el crecimiento de la economía del país.

Por ello, los autores recomendaron implementar políticas que permitan aumentar la calidad y productividad de los productos agrícolas, especialmente en productos como el cacao y el café para que se logre incrementar la contribución de este sector en la economía de Nigeria.

El aporte de este artículo de investigación es que indica que las exportaciones agrícolas no presentan un gran impacto en la economía. Asimismo, señalan que la participación del Estado es importante para lograr producir productos de calidad en el sector agrícola.

En la siguiente tabla, se presenta un cuadro a modo de resumen de los antecedentes internacionales con respecto a la variable desempeño exportador:

Tabla 6.

## Antecedentes Internacionales de la variable dependiente desempeño exportador

TÍTULO	AUTOR	FUENTE	OBJETIVOS	VARIABLES	ENFOQUE	CONCLUSIONES	TIPO DE DOCUMENTO	APORTE EN LA TESIS
Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos	Calderón, Luis C. Guerra, Vinicio R. Gallegos, Mónica C. Beltrán, Ligia I.	Revista Espacios, Ecuador	Describir y determinar las estrategias de liderazgo de costos que usa las florícolas que tienen una posición competitiva en el mercado nacional e internacional.	Tipo de empresas Tiempo de operación en el mercado floricultor Características de las empresas Forma de comercializar la flor Estado de crecimiento sector floricultor Certificación de calidad y medio ambiente Costos totales Margen de ganancias	Mixto	Las estrategias de liderazgo en costo contribuyen a ser más competitivos a las florícolas, pues la flor de Ecuador a mercados destino como Europa, Rusia, Países Bajos, entre otros., tiene una posición consolidada. Es importante mencionar que el análisis evidencio que factores que influyen en el desempeño son las nuevas tecnologías y las certificaciones de calidad que han permitido tener un producto diferenciado que cumple con las exigencias del mercado.	Paper de investigación (2021)	Comprender como factor crítico a la calidad en el producto en base a certificaciones, que es una estrategia aplicada en base a competitividad y calidad, la cual permite que un producto se diferencie de los demás. Asimismo, si las empresas de países en desarrollo quieren competir a nivel internacional deben cumplir con las exigencias del mercado.
El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso Vicrila Glass	Mujica Trejo, Betsy Esmeralda	Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo	Analizar el desempeño exportador de la empresa Vicrila Glass con el fin de determinar las estrategias de mejora que permiten tener un crecimiento sostenible y mejorar las exportaciones.	Continuidad exportadora Diversificación de mercados Dinamismo exportador Condiciones de acceso a los mercados	Mixto	Las estrategias de mejora empresarial si tienen relación con el desempeño exportador de la empresa Vicrila, resaltando las variables de diversificación de mercados y continuidad exportadora, por ello es importante desarrollar tanto estrategias organizacionales como comerciales para mantener las exportaciones en aumento y consolidar la presencia en el mercado.	Tesis para optar el grado de Magister (2019)	El concepto de desempeño exportador, sus dimensiones e indicadores, pues se puede definir mediante enfoque ya sea económico-financiero, por objetivos estratégicos y financieros o por actitudes y percepciones. Por ejemplo, con enfoque económico encontramos a indicadores como ventas de exportaciones, volumen de exportaciones, crecimiento exportador, participación en el mercado y rentabilidad; con enfoque estratégico, el cumplimiento de objetivos y desempeño de comercialización; y con enfoque en actitudes, la percepción y satisfacción de los directivos.
Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de la Pymes industriales mexicanas	Ibarra Morales, Luis Enrique Mónica Blanco Jiménez	Revista científica de la Universidad Centrooccidental al Lisandro Alvarado (UCLA) de Venezuela	Determinar los factores (precio, calidad de producto, capacidad instalada, innovación y capacidad financiera) que mejoran el desempeño	Precio Calidad de producto Capacidad instalada Innovación Capacidad financiera	Cuantitativo	Para los resultados se usó el método de regresión lineal múltiple mediante SPSS para medir el nivel de influencia y orden de importancia de cada una de las variables (desempeño exportador, precio, calidad, capacidad instalada, innovación y capacidad financiera). Por lo tanto, para el análisis factorial se aplicó el método de normalización Varimax con Kaiser con p-valor menor a 0.5, lo que afirma que existe una buena correlación entre las variables de factores y desempeño exportador.	Paper de investigación (2015)	El desempeño exportador que se desarrolla en base a la capacidad financiera, para poder obtener recursos y mantener las exportaciones y la calidad e innovación para obtener productos diferenciados a mercados internacionales. Asimismo, en cuanto a las dimensiones de la variable desempeño exportador se relaciona mediante las ventas realizadas al exterior, crecimiento sobre las ventas totales y la rentabilidad.

La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa Rica	Henderson García, Alan Córdoba Artavia, Óscar	Instituto Tecnológico de Costa Rica	Analizar la influencia de la gestión de calidad en el desempeño exportador de la Pymes de la región Huetar Caribe.	La existencia de normas La importancia del control de proceso La cultura hacia la calidad El uso de herramientas para mejoras y desarrollo de procesos de innovación.	Mixto	Con el método de análisis inferencial y tablas estadísticas se revela que existe una alta relación entre la gestión de calidad y el desempeño exportador, mediante la implementación de sistema de control de procesos, certificaciones, prácticas y herramientas para la mejora de calidad, además las dimensiones más resaltantes son las vinculadas a la innovación, tecnología y comerciales.	Paper de investigación (2017)	Comprender que hoy en día los cambios en el comercio exterior y la globalización han obligado a las empresas de diversos países a implementar mejores prácticas, estrategias y tecnologías para gestionar de mejor manera la calidad, cumpliendo con las exigencias del mercado y ofreciendo un producto con valor agregado, además de tener un mejor manejo de los recursos, reducir costos y aumentar el nivel de productividad mediante la reducción del tiempo.
Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Esteli S.A. en el primer trimestre del año 2019	Centeno Ruiz, Maylling Enoe Gámez, Velásquez Henry Alexander Mendoza Ocampo, Darilín Cecilia	Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua	Determinar el aporte de la innovación productiva en la empresa Tabacalera Tambor de Esteli en el primer trimestre del 2019	Proceso productivo Innovación Producción Estrategias de innovación	Mixto	Mediante el programa SPSS donde se determinó de la innovación ayuda en la competitividad, además de mejorar la eficiencia y productividad. En su mayoría los miembros señalan que la innovación en los procesos es un recurso importante como los comerciales o financieros, ya que influyen positivamente en el producto final con mejoras cumpliendo con las necesidades de los consumidores y del mercado.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2020)	Contribuye en la comprensión que el desempeño exportador logra un crecimiento gracias al factor de innovación, por ejemplo, en el proceso productivo con una planificación de todos los procesos que forman parte para la elaboración de un producto final, la aplicación de nuevas técnicas y el mejor manejo de recursos, además conocer todos los procesos fomenta una productividad eficaz y eficiente.
Factores que impulsan el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Nuevo León	Mata Tijerina, Gabriela Edith	Universidad Autónoma de Nuevo León en México	Determinar si los factores (conocimiento del mercado meta, conocimiento de exportación, recursos financieros y apoyo logísticos externos) impulsan el desempeño exportador de las pymes del sector manufacturero en Nuevo León.	Conocimiento del Mercado Meta Conocimiento del procedimiento de Exportación Recursos Financieros para exportar Apoyos logísticos externos para la exportación	Mixto	En las entrevistas se estableció comentarios similares, así como las diferencias y para las encuestas se utilizó SPSS, donde se determinó que los factores si impulsan el desempeño exportador de pymes del sector manufacturero de Nuevo León, es decir el conocimiento de mercado meta, conocimiento de procedimiento de exportaciones, recursos financieros y apoyo logístico tienen correlación con el desempeño exportador.	Tesis para optar el grado de Doctorado (2017)	Los principales recursos que permiten un crecimiento constante como es el de las pymes mexicanas es la creación de innovación e inversión para el desarrollo de proyectos. Asimismo, las empresas buscar una manera diferente de adquirir información que ayuden al desarrollo y mejoramiento. Por otra parte, para analizar la variable desempeño de exportador se debe tomar en cuenta los factores de volumen de ventas de exportaciones y valor de ventas de exportaciones
Factores que mejoran el desempeño exportador de las Pyme industriales en Sonora	Ibarra Morales, Luis Enrique	Universidad Autónoma de Nuevo León en México	Analizar si existe relación entre los factores (precio del producto, calidad del producto, capacidad instalada, capacidad de innovación y capacidad financiera) y el desempeño exportador de las Pyme del sector industrial de Sonora	Precio del producto Calidad del producto Capacidad instalada Capacidad de innovación Capacidad financiera	Mixto	Para el análisis de resultados se empleó el modelo de regresión lineal múltiple para medir el impacto, influencia y orden de importancia de cada una de las variables. Entonces, se tuvo como resultado que los factores de precio de producto, capacidad de innovación y capacidad financiera influyen positivamente en el desempeño exportador de las pymes en Sonora.	Tesis para optar el grado de Doctorado (2017)	La capacidad de innovación es importante, ya que en el mercado internacional se exigen productos con valor agregado y precios competitivos, por ende, en las empresas se demanda un alto nivel de innovación. Asimismo, el desempeño exportador está relacionado con la capacidad innovadora que presenta una empresa a través de la diferenciación del producto ya sea por atributos o especificaciones, logrando tener un crecimiento constante y competitividad en el mercado internacional.

Efecto de la orientación emprendedora internacional y la innovación tecnológica de producto (capacidades, estrategias y éxito) sobre el desempeño exportador de las Pymex	García Guerra, Adriana	Universidad Autónoma de Aguascalientes en México	Comprobar la influencia de la innovación tecnológica de producto (capacidades, estrategias y éxito) sobre el desempeño de empresas exportadoras de Aguascalientes.	Orientación emprendedora internacional Innovación tecnológica de producto	Cuantitativo	Se tuvo como resultado que si existe una relación positiva y significativa entre la orientación emprendedora internacional y las capacidades de innovación, es decir las empresas muestran comportamientos innovadores y capacidad de innovar tecnológicamente que permiten mejorar productos mediante un mejor diseño y menor tiempo al desarrollar y lanzarlo al mercado. Es importante mencionar que las estrategias de innovación en productos impactan en el desempeño exportador, ya que muchas empresas han logrado introducir productos innovadores a nuevos mercados donde se ha tenido éxito.	Tesis para optar el grado de Licenciatura (2021)	Uno de los principales factores que determinan el desempeño exportador es la capacidad de innovación ya sea en productos o procesos reduciendo costos. Asimismo, una forma de medir el desempeño es mediante indicadores relacionados a las ventas, por ejemplo, ventas de exportación, crecimiento y volumen de ventas de exportación; e indicadores en base a los beneficios como la capacidad y crecimiento de exportación, índice de ganancias y margen de ganancia. Es importante considerar como otros indicadores la intensidad exportadora, número de mercados de exportación, entre otros.
<i>Export performance: Evidence from agricultural product firms in Vietnam</i>	Huyen Ngo-Thi-Ngoc & Bang Nguyen-Viet	<i>Cogent Business &amp; Management</i>	Definir y medir los factores clave que impulsan la exportación de las empresas de productos agrícolas de Vietnam	Estrategias de marketing Desempeño exportador	Mixto	Las características y capacidades de la empresa, así como las características de los directivos, tienen una relación positiva con el desempeño exportador. El desempeño exportador se ve afectado directamente por los mercados internacionales debido a que los directivos perciben que el mercado local está saturado y es muy competitivo. Finalmente, las barreras de exportación tienen un impacto negativo en el desempeño exportador debido a la burocracia, legislación en temas de exportación y barreras de entrada a mercados extranjeros.	<i>Paper de investigación (2021)</i>	Al ser una investigación mixta brinda una mayor visión sobre los instrumentos a utilizar tales como focus group y encuestas. Además del uso de modelos de ecuaciones y factoriales que permiten el análisis de los datos recopilados. Asimismo, señala que el desempeño exportador es afectado positivamente por las competencias de la empresa y de los directivos, pero se ve afectado por las barreras de entrada, así como las leyes y trámites del estado.
<i>Performance of Agricultural Export Products on Economic Growth in Nigeria</i>	Amao Oyetoun, Antwi Michael, Oduniyi Oluwaseu, Oni Timothy & Rubhara, Theresa	<i>ProQuest</i>	Explorar el desempeño de los productos agrícolas de exportación en el crecimiento económico en Nigeria desde 1960 hasta 2016.	Desempeño de productos agrícolas Crecimiento económico	Cuantitativo	Los alimentos, animales vivos, bebidas y el tabaco son significativos para las exportaciones agrícolas mientras que las exportaciones agrícolas y materias primas no comestibles excepto las grasas no resultaron significativas para el crecimiento de la economía del país	<i>Paper de investigación (2021)</i>	El aporte de este artículo de investigación es que indica que las exportaciones agrícolas no presentan un gran impacto en la economía. Asimismo, señalan que la participación del estado es importante para lograr a producir productos de calidad en el sector agrícola.

### 1.3. Descripción y sustento de las dimensiones / Variables a utilizar

En este punto se describirán las diversas variables, dimensiones e indicadores que se utilizarán en el trabajo de investigación. Pero, antes es importante conocer qué es una variable o dimensión en una investigación, según Barba (2018) señala que, una variable es cualquier característica de un evento o fenómeno que contiene atributos que se pueden clasificar. Asimismo, la variable se transforma en interrogantes redactadas en el instrumento de la investigación para que se pruebe en la muestra del estudio (Morán, 2010 como se citó en Barba, 2018).

Por otra parte, para el análisis de cada una de las dimensiones es necesario establecer indicadores, tal y como lo menciona Samaja, el indicador se define como un procedimiento que se aplica en una dimensión de las variables, estableciendo una unidad de análisis específica (citado en Barba, 2018, p.123).

Es importante resaltar que la selección de tanto dimensiones como indicadores se tiene como *paper* base a “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” (Crespo, Simoes & Fontes, 2020), los cuales señalan que hay tres formas de estrategias de diferenciación fundamentada en innovación dentro de la empresa, calidad de producto, servicio y *marketing*, que generan un mejor desempeño internacional superior.

Por lo mencionado anteriormente, se detallarán las variables, dimensiones e indicadores que se emplearán en la presente investigación.

### 1.3.1. Variable independiente: Estrategias de diferenciación

Con respecto a la variable independiente para el presente trabajo, se consideró a las estrategias de diferenciación, pero antes se pasará a definir qué es variable independiente. Al respecto, la variable independiente es la que explica o fundamenta los cambios en la variable dependiente (Namakforoosh, 2005, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, la variable independiente no obedece a ninguna otra, sino causa un impacto en otras variables (Arbaiza, 2019).

Por otra parte, en el *paper* “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” especifica tres estrategias competitivas, estas son diferenciación, liderazgo en costo y enfoque. Con respecto a las compañías que aplican una estrategia de diferenciación se centran en la singularidad que valoran los clientes como el diseño, servicio, calidad, innovación o *marketing* (Porter, 1980, como se cita en Crespo et al., 2020).

De acuerdo con el *paper* “*Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms*” las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación buscan una ventaja competitiva en una amplia gama de segmentos de la industria. Para las estrategias de diferenciación, las empresas buscan ser únicas en la industria seleccionando uno o más atributos considerados importantes y se posicionan para satisfacer esas necesidades (Porter, 1980, como se cita en Navaia et al., 2022).

Por otra parte, las estrategias de diferenciación contribuyen al despliegue de ventajas posicionales que respaldan la personalización de servicios y productos que los competidores no pueden imitar, lo cual conlleva a ventajas competitivas a largo plazo y un mejor desempeño (Banquero et al., 2014, como se cita en Navaia et al., 2022).



Por su parte en el *paper* titulado “Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las Pymes: hallazgos en Pymes exportadoras exitosas costarricenses” menciona que, en relación a las estrategias de diferenciación, se percibe una mayor asociación a la diferenciación siendo los factores percibidos por los gerentes de empresas exportadoras la calidad, comunicación con los clientes y conocimiento del mercado (Arce et al., 2019).

En el *paper* “*How does a foreign subsidiary’s differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?*” señala que, la innovación es una adecuada estrategia de diferenciación en una situación en la existe una amplia dinámica competitiva en base a la rivalidad (Phersson, 2016).

Por otro lado, en el *paper* “*The effect of leadership and innovation on differentiation strategy*” indica que, la estrategia de diferenciación influye en el desempeño de la empresa y se fundamenta en la innovación del producto o servicio y en la calidad de producto. Asimismo, las empresas necesitan emplear estrategias pertinentes para tener ventaja competitiva (Semuel, et al.,2017).

Por último, en el *paper* “Estrategias de diferenciación para la exportación de palta Hass (Persea Americana Mill) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016” menciona que, la diferenciación por producto tiene un valor agregado por ejemplo la certificación internacional que permite viabilidad y brindar mayor confianza al cliente sobre la oferta (Suárez et al., 2017).

Por lo mencionado anteriormente, se ha tomado como dimensiones la calidad de producto y la innovación empresarial.

### **1.3.1.1. Dimensión N°1: Calidad de producto**

Según lo mencionado en el *paper* base por Crespo et al. (2020), la diferenciación basada en la calidad y servicio surge como una estrategia que lleva a las nuevas empresas a lograr alcanzar un alto rendimiento internacional.

Dequiedt (2018) en su *paper* titulado “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” indica que, los atributos de calidad de los productos agrícolas agrupan varios elementos, entre ellos están el color, sabor, valor nutricional, composición química, ingredientes, métodos de producción, origen o características relacionadas con la seguridad y salud.

Además, como se menciona en el *paper* “*Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach*”, las empresas buscan diferenciarse a través de la marca, certificaciones, alta calidad o características de los productos y servicios, entre otras estrategias, lo cual debería permitir fijar un precio más alto (Porter, 1980, como se cita en Brenes et al., 2020).

De acuerdo con los *papers* expuestos anteriormente, se consideran como indicadores de la calidad de producto a las certificaciones, trazabilidad, apariencia del fruto.

#### **Indicadores de calidad de producto**

##### **- Certificaciones**

Luque (2020), tesis titulada “Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad” señala que,

Los factores de calidad identificados se vieron reforzados por las acciones y protocolos de los productores para lograr obtener la certificación, las cuales incluyeron el suministro de grano proveniente de procesos de manejo durante la selección del cultivo, fertilización

y poda, así como indicadores postcosecha tales como el secado y la fermentación, cumpliendo con especificaciones y estándares de exportación, así como las normas técnicas. (p, 2).

Asimismo, en la tesis “Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón” el autor señala que, la diferenciación también incluye conceptos como calidad y está relacionada no con el producto físico sino con la cadena de valor. Además, menciona que se requiere certificaciones internacionales que permitan garantizar el valor agregado del producto (Lara, 2019).

Por último, la certificación de calidad debe considerarse complementos para garantizar la producción de bienes de alta calidad tal como se menciona en el *paper* “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” (Dequiedt, 2018).

#### - **Trazabilidad**

Luque (2020) en su tesis titulada “Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad” señala que,

Los productores distinguen la calidad y sus factores que incluyen la conservación del material genético nativo considerándolo de mayor valor, las buenas prácticas agrícolas, manejo posterior de la cosecha y producción estable, lo cual involucra una cultura corporativa que facilita la trazabilidad (p.11).

Asimismo, Dequiedt (2018) en su *paper* “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” menciona que,

La trazabilidad es un componente regulatorio de la Unión Europea en el sector alimentario, se usa como estrategia competitiva de diferenciación de productos para asegurar que el consumidor tenga un atributo de credibilidad. Este sistema tiene tres

funciones: (1) rastrear el producto e insumo, (2) identificar atributos con el proceso de producción y (3) fortalece los incentivos de responsabilidad y disminuye el parasitismo de la cadena de suministro (p. 5).

### **1.3.1.2. Dimensión N°2: Innovación empresarial**

De acuerdo con Brenes et al. (2020), la innovación puede ser un verdadero motor de competitividad, debido a que es difícil aplicarlo, es decir, es menos común. Por ende, las empresas latinoamericanas son importante las diferentes maneras de innovación para diferencias y añadir valor a los productos.

Además, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021”, la innovación es una medida desarrollada por el empresario para disminuir el costo de producción total, aumentar la demanda de productividad e introducir nuevos productos (Yoguel et al., 2013, como se cita en Flores & Shibuya, 2021).

Finalmente, en la tesis “Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta” indican que,

En algunos países la innovación de las empresas continúa teniendo un rol fundamental para la mejora del rendimiento y el mantenimiento de ventajas competitivas globales. En la industria agroalimentaria es visible como las innovaciones han pasado a ser un instrumento relevante para las empresas del sector (Zouaghi, & Sánchez, 2016, como se cita en Hernández & Sánchez, 2017).

## **Indicadores de innovación empresarial**

### **- Innovación de producto**

De acuerdo con Muriel y Pairazaman (2022) en la tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” señalan que,

La innovación de producto es el ingreso de un servicio o bien nuevo o que ha sido significativamente moderado en sus características o uso. Esta innovación permite utilizar nuevos conocimientos y/o tecnologías. Cabe resaltar, que la empresa que emplea esta estrategia puede llegar a obtener más ventaja competitiva, incrementar su demanda y sus beneficios (p. 37).

Asimismo, Pehrsson (2016) indica en el *paper* “*How does a foreign subsidiary’s differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?*”, que las innovaciones de producto son una forma de ampliar el mercado de una manera proactiva reduciendo el impacto de la competencia de mercados.

Finalmente, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020”, la innovación de productos se refiere a todos los cambios en especificaciones, materiales, componente o alguna otra característica de tal manera que se lleguen a diferenciar de otros productos para que se pueda definir como innovador (Díaz & Carrera, 2019, como se cita en Ccoillo & Segura, 2022).

### **- Innovación de procesos**

Como lo señala Caro y Ponce de León (2021), en su tesis titulada “La relación de la innovación tecnología y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del

sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020", la innovación de procesos es una mejora o cambio de procedimientos, técnicas y métodos que se usan hoy en día, por ejemplo, mejoras en el proceso de fabricación, entrega, embalaje, entre otros.

Asimismo, Muriel y Pairazaman (2022) en la tesis "Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2022" indican que,

La innovación de procesos ocurre cuando se mejoran los que ya existen o se mejora para incrementar la eficiencia de la compañía. Estas innovaciones pueden tener como objetivo disminuir costos de producción, mejorar la calidad y el producto, o distribuir productos nuevos o mejorados (p. 36).

### **1.3.2. Variable dependiente Desempeño Exportador**

De acuerdo con Hernández-Sampieri (2018) señala que, la variable dependiente son los resultados o efectos causado por la variable independiente, pues el investigador busca determinar el nivel de influencia o efecto de la variable independiente.

Conforme al trabajo de investigación "Factores que mejoran el desempeño exportador de las Pymes industriales en Sonora" señala que, el desempeño exportador es la respuesta estratégica condicionada por recursos y capacidades estratégicas (Valenzuela, 2000, como se cita en Ibarra, 2017).

Asimismo, en la tesis "Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 - 2020" indican que, el desempeño exportador es el resultado de usar recursos para poder ingresar a nuevos mercados y a su vez desarrollar el proceso de internacionalización (Rubio & Málaga, 2018, como se cita en Ochoa & Infante, 2021).

También, de acuerdo con en la tesis titulada “El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso *Vicrila Glass*” mencionan que,

Se puede definir al desempeño exportador como el grado en que una empresa completa sus fines a través de la actividad de la exportación a mercados exteriores, incluyendo aspectos económicos, es decir, beneficios, ventas, ganancias, entre otros; y estratégicos como la posición en el mercado o el logro de metas establecidas (Cavusgil & Zou, 1994, como se cita en Mujica, 2019, p. 22).

Asimismo, otros autores definen al desempeño exportador como la manifestación de éxito empresarial, puesto que para algunas empresas significa crecimiento y para otras mantenerse en el mercado (Mujica, 2019).

De igual forma, en la tesis titulada “Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el período 2016-2020” señala que, es la venta de diversos productos a mercados exteriores, contribuyendo al aumento de producción, generando ingresos y competitividad en el país de destino (Hill, 2011, como se cita en Mendoza & Stucchi, 2022).

Por otra parte, la variable desempeño exportador cuenta con indicadores para poder medir de forma determinada. Tal como se menciona en la tesis “Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020” señalan que, para medir la intensidad de las exportaciones se utiliza el valor FOB de las ventas de exportación, para analizar la disminución o aumento de exportaciones mediante el crecimiento y la rentabilidad refleja el rendimiento de las exportaciones (Haddoud et al., 2019, como se cita en Quispe & Bravo, 2020).

Asimismo, en la tesis titulada “El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso *Vicrila Glass*” señala que,

Los indicadores se pueden definir en base a tres enfoques como financieros-económicos, ventas de exportación, crecimiento exportador, participación en el mercado, medidas de rentabilidad e intensidad exportadora; con enfoque estratégico, cumplimiento de objetivos y desempeño en la comercialización; y con enfoque de actitudes, la percepción de los directivos sobre el comportamiento exportador y la satisfacción (Horta, 2015, como se cita en Mujica, 2019, p. 23).

Por ende, se procede a describir y explicar las dimensiones e indicadores de cada una de forma detallada:

#### **1.3.2.1. Dimensión N°1: Ventas de exportación**

Como se menciona en la tesis “Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020” el valor FOB de las exportaciones es un indicador usado por diversas empresas que permite determinar si una empresa ha tenido un buen desempeño (Beleska-Sapasova, 2014, como se cita en Quispe & Bravo, 2020).

Asimismo, en la tesis titulada “Relación de la innovación productiva aplicada por las empresas agroexportadoras de mango fresco de la región Piura y su desempeño exportador durante los años 2017-2020 a Países Bajos” menciona que, una forma de analizar el desempeño de una empresa es mediante los ingresos que percibe en función a las ventas del mercado y su participación en las ganancias (Dhanaraj & Beanish, 2003, como se cita en Quintanilla & Villa, 2022).



Por último, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021” indican que, los exportadores logran sus objetivos en base al resultado de sus ventas, crecimiento en las exportaciones, volumen exportado y rentabilidad (Andia & Palacios, 2021, como se cita en Flores & Shibuya, 2022).

Considerando lo mencionado por los autores tomados de los antecedentes nacionales e internacionales dentro de la variable desempeño exportador se considera como dimensión a las ventas de exportación. A continuación, se detallan los indicadores pertenecientes a dicha dimensión.

#### **Indicador de la dimensión ventas de exportación**

##### **- Valor FOB de ventas exportación**

Acorde a lo mencionado en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021” menciona que, uno de los indicadores de la dimensión ventas de exportación es el valor FOB. Por ende, se considera como uno de los indicadores al valor de ventas de exportación en la presente dimensión (Haddoud et al., 2019, como se cita en Flores & Shibuya, 2022).

#### **1.3.2.2. Dimensión N°2: Volumen de exportación**

Al respecto, en la tesis “Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el período 2016-2020” señala que, las empresas pueden determinar su volumen exportado con indicadores que lo analicen como las cantidades exportadas o el valor de ventas de exportación obtenidas (Castro, 2009, como se cita en Mendoza & Stucchi, 2022).

Asimismo, Gonzales (2019), en su trabajo de investigación “La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café en el Perú 2019” indica que, para evaluar la intensidad de exportación la cual hace referencia a la producción de exportaciones, las empresas necesitan demostrar su volumen de crecimiento de las ventas totales, por ejemplo, a través de las cantidades o unidades exportadas durante un periodo en específico.

De la misma forma en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021” mencionan que, el desempeño exportador se puede medir por el volumen de envíos, ya que es considerado uno de los indicadores que reflejan participación en el exterior (Cruz & Quispe, 2020, como se cita en Flores & Shibuya, 2022).

Por lo mencionado, se tomó en cuenta como dimensión de las ventas de exportación, el volumen de envíos. De tal modo, se procede a detallar los indicadores correspondientes para la presente dimensión.

### **Indicadores de la dimensión volumen de ventas de exportación**

#### **- Cantidad de ventas exportación**

Según Caro y Ponce De León (2021), en su investigación titulada “La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020” señala que, para exportar las empresas deben tener un volumen significativo y ser competitivo, generando economías de escala y mayor rendimiento.

Asimismo, las empresas que tengan una mayor cantidad o nivel de volumen en la producción presentan una rentabilidad positiva, puesto que tienen una mayor exportación de productos o servicios (Caro & Ponce De León, 2021).

De la misma forma, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021” indican que, la dimensión de volumen o valor de exportación comprende conocer y analizar las cantidades de unidades vendidas o enviadas al mercado exterior (Papadopoulos & Martín, 2010, como cita en Flores & Shibuya, 2022). Por ello, se considera como uno de los indicadores para la presente dimensión.

#### **1.4. Bases Teóricas**

En este punto, se desarrollará las bases teóricas del presente trabajo de investigación donde se detalla los conceptos y teorías relacionadas. De acuerdo con Arias (2012), en su libro titulado “El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica” menciona que,

Las bases teóricas involucran el desarrollo de conceptos y proposiciones de un enfoque adoptado para respaldar y explicar el problema planteado. Asimismo, se plantean teorías de diversos autores relacionados a variables, permitiendo desarrollar de forma conceptual el objeto y construir una posición frente a la problemática (p.107).

Asimismo, las bases tóricas abarcan fundamentos bibliográficos para poder comprender el tema a mayor detalle, estas desarrollan y establecen el concepto y la comprensión de las variables; además se analiza las teorías más relevantes que llegan a explicar el problema seleccionado (Vara, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

##### **1.4.1. Teoría para la variable independiente: Estrategias de Diferenciación**

El marco teórico no solo tiene la finalidad de buscar data o información, sino se desarrolla para comprender los textos, conceptos y variables (Abello, 2009, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, es importante para los investigadores para comprender los conceptos

y teorías; y a partir de ello elaborar sus propios planteamientos (Berthier, 2004, como se cita en Arbaiza,2019).

Por lo mencionado, en los siguientes puntos se desarrolla las teorías que están relacionadas a la variable independiente estrategias de diferenciación, así como los antecedentes que apoyan dichas teorías y el aporte que proporcionan.

#### 1.4.1.1. Teoría de ventaja competitiva

Michael Porter (1985) clasificó dos tipos básicos de ventaja competitiva que puede tener una empresa, estas son bajo costo y diferenciación. Estos tipos combinados con el alcance de las actividades (objetivo reducido o amplio) dan lugar a tres estrategias genéricas (i) liderazgo en costes, (ii) diferenciación, (iii) enfoque. Esta última tiene dos variantes, las cuales son enfoque en los costes y enfoque en la diferenciación.

#### Figura 3.

*Estrategias Genéricas según Porter*

		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

*Nota.* La figura muestra las estrategias genéricas según Porter. De “*Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction*”, por Porter, 1985 (<http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>)

Porter (1985) indica que,

La estrategia de liderazgo en costos es la más clara de identificar, ya que una empresa se propone ser el productor de bajo costo de la industria a la cual pertenece. Las fuentes de la estrategia pueden incluir la tecnología patentadas, búsqueda de economías de escala, acceso preferencial a materias primas, entre otros. Ser una empresa que pondrá en práctica el liderazgo implica, generalmente, vender productos estándares o sin lujos y ponen una mayor atención a desarrollar ventajas de escala o costo absoluto (p.12).

Asimismo, Porter (1985) señala que,

En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser la única en la industria o en las dimensiones que más valora el consumidor, ya que selecciona uno o más atributos que muchos compradores consideran importantes y se buscan posicionar de una manera única para cubrir esas necesidades siendo recompensado con un precio premium. Asimismo, los medios para la diferenciación varían de acuerdo con la industria, puede basarse en el producto, sistema de entrega, enfoque de marketing, entre otros (p. 14).

Finalmente, Porter (1985) menciona que,

La tercera estrategia es el enfoque, dicha estrategia es diferente a las dos antes mencionadas, debido a que se basa en la selección de un alcance competitivo estrecho dentro de una industria. La empresa elige uno o más segmentos y adapta su estrategia para poder atenderlos. Presenta dos variantes, las cuales son enfoque de costos y enfoque de diferenciación. El enfoque de costos busca una ventaja en costos y el enfoque de diferenciación busca la ventaja en las necesidades especiales, ambos dentro de su segmento objetivo que incluyen a consumidores con necesidades inusuales (p. 15).

Por otra parte, la teoría se ha tomado en cuenta en los *papers* desarrollados en el punto de antecedentes en donde los autores relacionaron las estrategias de diferenciación con el desempeño exportador de las empresas. A continuación, se presentan alguno de ellos:

Brenes et al. (2020) en su *paper* “*Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach*” mencionan que,

Las estrategias de diferenciación se encuentran omnipresentes en las economías de mercado siendo un medio importante para lograr ventajas competitivas ofreciendo un valor percibido superior que se retribuye con precios más altos que los competidores. Asimismo, cuando un servicio o producto está diferenciado es más sencillo para el consumidor ver la calidad y demás características, de esta manera, la competencia por la calidad será relevante en el mercado o industria; sin embargo, si la diferenciación no es tan marcada, domina la competencia de precios (p. 3).

Asimismo, en el artículo titulado “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” mencionan que las estrategias de diferenciación son las más adecuadas para llevar a las nuevas empresas internacionales a alcanzar un mayor rendimiento internacional (Crespo et al., 2022).

Por otra parte, las estrategias de diferenciación presentan un impacto positivo en el desempeño de las exportaciones, puesto que, adoptar una estrategia de diferenciación basada en producto y servicio aumenta la competitividad y el acceso a mercados internacionales, así como el desempeño exportador (Navaia et al., 2022).

Por último, Lara (2019) señala en su tesis “Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón” que la estrategia de diferenciación impacta en el crecimiento y rentabilidad de las

empresas exportadoras, puesto que las empresas peruanas buscan diferenciarse a través de la renovación de equipos, sistema de información, uso de tecnología y calidad de producto.

El aporte que presenta la teoría de la ventaja competitiva en donde se desarrollan tres estrategias, las cuales son liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Para el trabajo de investigación la estrategia relevante que las empresas exportadoras del sector arándanos frescos de la región La Libertad tienen la capacidad de aplicar es la de diferenciación, ya que sus productos se diferencian de sus competidores a través de los atributos que los consumidores consideran importantes al momento de realizar la compra, como se ha venido mencionando a lo largo de la investigación, estos incluyen la calidad, duración, innovación, presentación, diseño, tamaño, color, entre otros.

Esto se debe a que las empresas de arándano se encuentran en constante mejora desarrollando nuevas variedades, una mejor que la otra, para brindar un producto de calidad con cualidades diferente al resto de países y así poder diferenciarse de la competencia internacional con un producto *premium* o de buena calidad, tal como lo menciona Stefan Spanjaard, director general *Agrovision Europe*, "La calidad '*premium*' se convertirá en el estándar en el mercado de los arándanos" (*Fresh Plaza*, 2021).

Asimismo, el desarrollo de la teoría permite describir por qué se ha seleccionado, para el desarrollo del presente trabajo, la estrategia de diferenciación y no se ha considerado las otras dos estrategias. En el caso de liderazgo en costo, debido a que la teoría explica que se busca reducir los costos vendiendo productos estándares o sin lujos, esto difiere de la industria del arándano, ya que los productores buscan generar diferencias destacables que cubran las necesidades de los consumidores a nivel mundial.

Para la estrategia de enfoque, se centra en obtener ventaja competitiva en un sector específico de la industria, lo cual no aplica para el presente trabajo, puesto que las empresas exportadoras de arándano buscan ampliar su mercado objetivo por lo cual no se centran en las necesidades específicas de un segmento de la industria sino en las necesidades más demandadas.

#### **1.4.1.2. Teoría de innovación para el desarrollo económico**

La teoría de innovación desarrollada por Schumpeter (1939) señala que, el desarrollo económico se realiza a través de dos conceptos, la innovación como causa de desenvolvimiento y el empresario innovador que promueve procesos de innovación.

Para el primer concepto, Schumpeter (1939) menciona que, el proceso de producción es un conjunto de fuerzas materiales e inmateriales. En el caso de materiales se encuentra el trabajo, tierra y capital, mientras que, en los inmateriales, hechos técnicos y de organización social, que condiciona el desarrollo económico. De tal modo, se presenta la siguiente función según el autor:

$$\text{PIB} = F(\text{K}, \text{RN}, \text{W}, \text{T}, \text{ASC})$$

Donde explica que el PIB es el volumen de producción de un país, que resulta del capital (K) en base a medios de producción como maquinarias, equipos, insumos, infraestructura, comunicaciones y transporte; recursos naturales (RN) como la tierra y fertilizantes; trabajo (W) como la fuerza y conocimientos; tecnología e innovación (T) y aspectos socio-culturales (ASC). Para Schumpeter K, RN, W y ASC son factores productivos, sin embargo, RN es considerado un factor constante. Por ende, se tiene una nueva función de producción según Schumpeter:

$$\text{PIB} = F(\text{FP}, \text{T}, \text{ASC})$$



En la nueva fórmula, el autor considera a los factores materiales (K y W) factores productivos (FP), manteniendo a los factores de tecnología (T) y ambiente socio-cultural (ASC).

Por ende, para Schumpeter el incremento de la producción depende de los cambios de los factores productivos, tecnología y ambiente socio-cultural. Sin embargo, no todos los factores tienen el mismo grado de importancia para la producción.

Por ello, el autor señala que se debe agrupar de acuerdo con el impacto que genera cada uno, por ejemplo efectos para la disponibilidad de factores productivos, donde las fuerzas materiales tienen un cambio gradual y lento, siendo denominados “elementos del crecimiento económico”; y los efectos por cambios tecnológicos y sociales donde se encuentra la tecnología, innovación y ambiente socio-cultural, los cuales ocasionan un cambio decisivo y dinámico denominados “elementos de desenvolvimiento o desarrollo económico”.

En el primer grupo estos factores son lentos y no provocan grandes transformaciones en los procesos, teniendo un crecimiento económico estático y circular en el tiempo. Por ende, el autor menciona que, si no hay una innovación en la economía, no es posible la acumulación de riqueza.

Asimismo, para el segundo grupo Schumpeter (1939) menciona que, el desarrollo de una empresa es impulsado por la innovación donde se sustituye las viejas tecnologías, además existen dos tipos de innovación, los radicales que realizan cambios relevantes y los incrementales cambios continuamente, entonces siendo más importantes las radicales.

Dichas innovaciones hacen referencia a un cambio decisivo en la economía y la sociedad, puesto que tienen la capacidad de producir cambios revolucionarios. Por ello, Schumpeter considera como innovaciones radicales a:

- Incorporar nuevos productos al mercado.

- Introducir un nuevo enfoque para transportar y producir.
- Lograr la apertura de un mercado adicional.
- Crear una nueva opción de suministro de materias primas.
- Transformar la organización o la gestión de cualquier empresa.

Estas fuerzas son el origen del proceso de mutación industrial que produce cambios constantes en la estructura económica desde dentro descartando lo antiguo y creando de forma continua nuevos elementos. Esta destrucción creadora es la esencia del capitalismo y toda organización capitalista debe adaptarse a ella para sobrevivir en el mercado.

En el caso del concepto del empresario innovador que promueve procesos de innovación, Schumpeter (1939) explica que,

El desarrollo económico no ocurre de forma espontánea, sino que es impulsado por el empresario innovador en el sistema capitalista. Para el autor, el empresario no es aquella persona que establece una empresa, pues considera que este debe tener la iniciativa y la capacidad de plantear y ejecutar. Es importante resaltar, que aquella persona debe ser capaz de gestionar innovaciones radicales, percibir y crear grandes oportunidades que otros no. Por otra parte, para mantener un carácter de empresario se debe de ser constante, innovador y permanente, por ello el concepto de empresa no se le dice a cualquier compañía o negocio sino es la empresa que está dispuesta a ejecutar nuevas combinaciones, por ende, se considera que la empresa es el proceso de innovación radical (p. 212).

Entonces, para Schumpeter solo se puede llamar empresa a las que presentan una base o proceso tecnológico y la persona que ejecute dichas acciones se consideran empresarios.

Es importante mencionar que dicha teoría se ha desarrollado en los *papers* mencionados anteriormente donde los autores han relacionado a las estrategias de diferenciación aplicada por las empresas exportadoras con la teoría.

Por ejemplo, en la tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020”, Muriel y Pairazaman (2022) citan a autores como Schumpeter (1939), el cual señala que la innovación es lograr relacionar lo nuevo con la adaptación de un producto o servicio, proceso o método para ser expuesto; y Adam Smith (1778) con la división de trabajo importante para la generación de riquezas que incentiva la innovación y las limitaciones del mercado.

Por otra parte, acorde al *paper* titulado “La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020” en la cual los autores señalan que, la innovación en productos y procesos tienen una relación positiva con el desempeño exportador, pues el uso de estos recursos genera mayor productividad y competitividad que impactan en la calidad y en el aumento de los beneficios (Caro & Ponce, 2021).

Por último, Ochoa e Infante (2021) en la tesis “Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 – 2020” indican que, el enfoque de innovación se relaciona con el factor de calidad, pues según INIA, la innovación agraria es una herramienta fundamental para que las exportadoras enfrenten retos en el mercado nacional e internacional.

Adicional a ello, para impulsar la innovación en el sector agrario se debe tomar medidas como la legislación de semillas, plantones y calidad junto con las normas técnicas internacionales, reforzar técnicas de cultivos y las certificaciones de producción.

El aporte que brinda la presente teoría para la investigación es considerar que las empresas exportadoras de arándanos frescos tienen la capacidad de emplear estrategias de innovación empresarial, ya sea por el producto con alguna mejora o sus procesos de cultivos, cosecha, prácticas, métodos, entre otros; tal como la teoría señala un factor importante para el desarrollo o evolución económico es la innovación.

Además, han logrado implementar y utilizar diversas innovaciones tanto en el producto como en los procesos, lo cual ha permitido el ingreso al mercado internacional, así como la mejora en su producción.

Por lo mencionado anteriormente, se considera la presente teoría fundamental para el estudio, ya que guarda relación con el tema de la investigación, puesto que las empresas exportadoras de arándanos frescos durante los últimos cinco años han estado aplicando innovaciones en procesos y productos como estrategias para lograr adaptarse y cumplir con las exigencias del mercado, además de lograr un mejor desempeño y por lo tanto una mejor posición competitiva.

#### **1.4.2. Teoría para la variable dependiente: Desempeño Exportador**

Por otro lado, la perspectiva teórica requiere de la revisión de conceptos, teorías y estudios anteriores relacionados al problema de investigación. Además, es importante explicar de forma clara el problema de investigación para poder brindar nuevos conocimientos (Hernández et al, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019)

Considerando lo mencionado, en el siguiente punto se desarrolla la teoría relacionada a la variable dependiente desempeño exportador y el aporte que brinda para el presente estudio, así como los antecedentes que apoyan dicha teoría.

#### 1.4.2.1. Teoría de la Internacionalización: Modelo de Uppsala

El Modelo *Uppsala* se propuso con la finalidad de emplearse en compañías con ambiciones de internacionalizarse, las empresas presentan interés por internacionalizarse, teniendo mayor oportunidad de desarrollo en mercado internacional, es importante indicar que esta motivación se presenta después de ampliarse a nivel nacional (Hörnell et al., 1972, como se cita en Oliveira et al., 2018)

Además, para evitar dudas e incertidumbres el proceso de internacionalización se debe realizar cuidadosamente al reunir la información y recursos relevantes para la investigación. Por ende, se proponen cuatro etapas que las compañías enfrentan en el proceso:

#### Figura 4.

*Etapas de desarrollo según el modelo de Uppsala*



*Nota.* Se ha realizado un esquema resumen de las etapas de desarrollo según el modelo de Uppsala. Adaptado de “Teoría de Internacionalización”, por Cardozo et al, 2007

(<https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>)

Finalmente, otro concepto considerado por los autores del modelo es la distancia psicológica que explica la entrada de una empresa al exterior, la cual se produce porque

psicológicamente es más cercano al país de destino. Asimismo, otros lo definen como diversos factores que obstaculizan o dificultan entre la empresa y el mercado exterior el flujo de información (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975, como se cita en Cardozo et al., 2007).

Es importante resaltar que cada etapa del proceso les permite a las compañías conocer y analizar el mercado al que se quiere dirigir, además de validar si las estrategias que estas emplean son las correctas, tanto dentro de la empresa como fuera. Por ende, esta teoría se relaciona el tema de investigación, es decir las estrategias de diferenciación que aplican las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad que influyen en el desempeño exportador. Es importante mencionar que dicha teoría se ha desarrollado en los *papers* mencionados anteriormente donde los autores han relacionado a la exportación con las estrategias de diferenciación aplicada por las empresas exportadoras.

Por ejemplo, acorde al *paper* titulado “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” señala que la teoría *Uppsala* se relaciona con la variable desempeño exportador, debido a que Johanson y Wiedersheim- Paul (1975) indican que, este modelo explica los pasos relevantes para obtener un buen desempeño internacional, donde se toma en cuenta las diferencias culturales y el funcionamiento de las empresas para tener una mayor posición competitiva en el mercado.

Asimismo, Meurbina (2019) señala que el modelo indica el crecimiento gradual de las empresas en el mercado exterior, es decir su participación o posición. Cabe resaltar, que Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), brinda el aporte que la presencia de la empresa en el mercado internacional se incrementa a medida que se tenga mayor experiencia que en principio fue desconocido y de parte de Rialp (1999), proporciona que la internacionalización desde el

enfoque de proceso gradual tiene un mayor énfasis en el aprendizaje que se obtiene y que reflejan un compromiso en el mercado internacional (Muriel & Pairazaman, 2022).

Al respecto, el aporte del modelo de *Uppsala* en el presente trabajo de investigación se basa en la explicación del gran interés o motivación que tiene las diversas empresas a internacionalizarse, pues este proceso es gradual y aporta un aprendizaje en las diferentes etapas mencionadas anteriormente, así como también los obstáculos que enfrentan al entrar a un mercado exterior exitosamente.

### **1.5. Normativa relacionada**

En primer lugar, se presenta la Ley N°31518 - Ley que declara de interés nacional la producción, exportación e industrialización de frutos del bosque (*berries*), en la cual se declara de interés nacional la formulación de políticas públicas con la finalidad de fomentar a nivel nacional la producción, exportación e industrialización de los frutos del bosque, los cuales incluyen a frutas como la fresa, mora, aguaymanto y frambuesa (El Peruano, 2022).

Asimismo, se han involucrado diferentes entidades del Estado como lo indica El Peruano (2022) el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Ministerio de Producción; Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y Ministerio de Transportes y Comunicaciones en conjunto con los gobiernos regionales realizarán coordinaciones para cumplir con el objetivo de la ley.

El presidente del comité de frutas y hortalizas de la Asociación de Exportadores (ADEX), Elkin Vanegas resalta que, “cuando se declara de interés nacional un producto agrícola se busca su optimización y se ubica en el foco de atención del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA)” (El Peruano, 2022).

Por otra parte, de acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (ONUAA o más conocida como FAO) (2023) menciona que, la mayoría de los países en desarrollo los agricultores todavía no se ven beneficiados con las semillas de calidad, ocasionado por diferentes factores, como producción, distribución y garantía de calidad ineficiente y falta de políticas u otro instrumento normativo.

Por ello, el Estado peruano promulgó la Ley N°27262 – Ley General de Semillas, modificada por el Decreto Legislativo N°1080 en la cual promueve y apoya la investigación para mejorar plantas, formar nuevas y mantener su desarrollo, así como la generación de nuevas tecnologías a través de las distintas entidades especializadas, de esta manera se promueve la participación del sector privado (INIA, 2008).

Cabe resaltar, que esta ley facilita la importación de material genético para fines de investigación. Asimismo, explica que al Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA) compete cautelar la sanidad de las semillas y se le considera como la Autoridad Nacional en Sanidad Agraria y la Autoridad Nacional de Investigación Agraria se considera al Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) (INIA, 2008).

Finalmente, otra normativa involucrada es la Ley 31075 – Ley de organización y funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, la cual tiene como principal objetivo el establecer la naturaleza jurídica, competencia, funciones y la organización del Ministerios de Desarrollo Agrario y Riego reemplazando al Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), según el diario El Peruano (2020).

De igual manera, las funciones del ministerio serán formular, dirigir, planear, coordinar, revisar, ejecutar y evaluar las políticas nacionales que se encuentren bajo su competencia; deberá dar seguimiento al desempeño agrario a nivel nacional, regional y local. (Midagri, 2020).



Asimismo, esta ley tiene como objetivo principal reconocer la importancia de la agricultura familiar, ya que esta representa el 97% del total de más de 2,2 millones de unidades agropecuarias. De acuerdo con la ley, dentro de los ámbitos de competencia se encuentran las tierras de uso agrícola y de pastoreo, la agricultura y ganadería, la sanidad, inocuidad, transferencia de tecnología, entre otros, relacionado a la actividad agraria, así como también los recursos hídricos, infraestructura de riego, utilización del agua para uso e infraestructura agrario (Midagri, 2020).

## **1.6. Análisis del Tema de Investigación**

Con respecto al análisis del tema de investigación se describe los convenios y programas relacionados al empleo de estrategias de diferenciación en base a la calidad del producto e innovación en las empresas en el Perú, los principios y criterios de las estrategias de diferenciación, los agentes directos e indirectos relacionados al trabajo de investigación.

### **1.6.1. Convenio y Programas**

En el presente punto se detalla los programas y convenios de la estrategia de diferenciación compuesta por programas de calidad de producto e innovación de producto y proceso.

#### **1.6.1.1. Programas de calidad de producto**

Uno de los programas centrados en la calidad de producto es “Perú *Berries*” desarrollado por Sierra y Selva Exportadora (2018), teniendo como principal objetivo el promocionar y fortalecer los emprendimientos de *berries* en conjunto con los productores, Pymes andinas y empresas privadas y públicas. Asimismo, busca promover propuestas que mejoren el valor agregado y la calidad de los *berries*.

Otro programa que destacar es el Programa Global de Calidad y Normas GQSP viene desarrollando el proyecto “Fortaleciendo la calidad en café y cacao del Perú”, el cual tiene como principal objetivo contribuir con la mejora de la competitividad de las exportaciones de café y cacao. De esta manera, complementa la cultura de calidad propuesta por INACAL demostrando los beneficios del Sistema Nacional de Calidad y aumentando las posibilidades de acceder a los mercados internacionales (GQSP, 2022).

Finalmente, se encuentra el Programa Nacional de Frutales con el cual se busca aportar al desarrollo de la producción de frutas a través de la mejora de la producción convirtiéndola en una que sea sostenible, adaptable, competitiva y que coopere con la seguridad alimentaria. Asimismo, una de las líneas de investigación que desarrolla es la producción del material de alta calidad como las semillas y plántones para poder satisfacer la demanda (INIA, 2023).

Cabe resaltar, que el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) cuenta con diferentes programas en todo el territorio peruano que buscan el uso de la tecnología y aprovechar la ciencia a través de recursos genéticos para mejorar la calidad y competitividad de los productos peruanos tales como el arroz, maíz, trigo, tubérculos, algodón, caña de azúcar, entre otros.

#### **1.6.1.2. Programas de innovación de producto y proceso**

Los programas que forman parte para la innovación de productos y procesos en el sector agro, se tiene el Programa de Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA), es el conjunto de entidades, técnicas, procedimientos e instrumentos mediante el estado e instituciones del sector privado, que tienen como objetivo promover la innovación y competitividad en el sector (INIA, 2023).

Pues, se desarrollan actividades de investigación y políticas para fomentar la transferencia de la tecnología, desarrollo de proyectos, adopción de semillas, insumos y equipos que permitan a los productores a realizar innovación y aumentar su nivel de competitividad. Es importante mencionar que está regulado por el Decreto Legislativo N°1060, que lo señala como responsable para diseñar y realizar estrategias de innovación agraria (INIA, 2023).

De tal modo, con la finalidad de fortalecer a INIA en la promoción de la investigación, empleo de tecnologías e innovación se creó el Programa Nacional de Innovación Agraria (PNIA), el cual tiene apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se tiene como fin ayudar en el incremento de innovación en el sector agrario en Perú. Por ende, es una política importante para el desarrollo de la agricultura sostenible y productiva, permitiendo aumentar la rentabilidad, calidad, eficiencia y competitividad en las diferentes empresas, en especial las pequeñas y medianas productoras.

### **1.6.2. Principios y criterios de Estrategias de diferenciación**

Al respecto, los principios y criterios que las empresas deben cumplir para poder emplear estrategias de diferenciación, en primer lugar, se tiene que identificar el mercado que se quiere atender y la posición competitiva que quiere lograr, luego debe analizar el producto y el de la competencia para conocer que ofrece en el mercado. Tal como lo menciona Chisco (2006), donde cita a Vargas (2003), las empresas están obligadas a tener en cuenta criterios como poseer un potencial comercializador y capacidad de inversión y desarrollo de investigación para emplear estrategias de diferenciación como en el servicio, diseño, calidad, distribución, entrega y procesos.

De tal modo, si las compañías quieren ofrecer un producto con un factor diferencial que aporte valor tienen que asumir esfuerzos en investigación determinando las necesidades del

mercado y establecer las características o factor diferencial en el producto o servicio, logrando tener una respuesta exitosa en el mercado destino. Asimismo, estos esfuerzos deben ser parte de su modelo de negocio, estrategias, objetivos y cultura, teniendo una respuesta inmediata ante cambios en el mercado gracias a la información de mercado y tendencias (Chisco, 2006).

### **1.6.3. Agentes involucrados**

En el presente punto se describe a los agentes involucrados en las estrategias de diferenciación en calidad de productor e innovación de producto y proceso, además se componen de dos tipos, los agentes directos e indirectos, el cual los últimos no presentan un impacto directo, pero son fundamentales para la estrategia.

#### **- Agentes directos**

En el caso de los agentes directos se considera como fundamentales a los productores y exportadores de arándanos frescos quienes son responsables de todo el proceso de cultivo hasta la exportación del producto, pues la aplicación de las estrategias de diferenciación es aplicada por ellos en todo el proceso.

Adicional a ello, se toma en cuenta a el Ministerio de desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI), el cual mediante su brazo estratégico el Instituto Nacional de Innovación agraria (INIA), apoya en el desarrollo de producción con semillas y plántones de calidad, promueve el uso de tecnologías mediante el desarrollo de genotipos para mejorar la calidad del producto, proporciona asistencia técnica, promueve buenas prácticas e innovación en procesos y producto para un mayor nivel de competitividad. Además, promueve mediante programas la transferencia de tecnologías, adopción de equipos y el desarrollo de proyectos de innovación.

## - Agentes indirectos

Como agentes indirectos encontramos a los clientes que importan arándanos frescos, ya que influyen en los productores a realizar mejoras en sus productos o procesos para lograr cumplir con estándares de calidad, sobrepasar las expectativas y atender las necesidades del cliente. Asimismo, se considera a la competencia que comercializa el mismo producto, puesto que impulsa al empleo de estrategias competitivas y a la búsqueda de un factor diferencial, permitiendo que el consumidor perciba su oferta exportable como única en el mercado y de mayor valor agregado.

### 1.7. Análisis del producto: Arándanos Frescos

De acuerdo con el portal *Peruvian Nature* (2022) el nombre científico que tiene el arándano es *vaccinium corymbosum*, el cual pertenece a la familia de frutos del bosque o bayas. Este fruto tiene la característica de ser redondo y pequeño con sabor agridulce ganando popularidad global por sus beneficios que brinda para mejorar la calidad de vida. El arándano es una planta que tiene origen desconocido, este crece de manera espontánea en el norte de Europa, Asia y América (*Foods*, 2021).

La historia del arándano en Perú inicia en 2006, año en el cual Carlos Gereda, fundador de *Inka's Berries*, retornó de Chile con 14 opciones de variedades para probar la viabilidad en el país. A pesar de no poseer suficiente conocimiento sobre los arándanos en las estaciones de investigación agrícola, Gereda eligió cuatro variedades que se podrían cultivar en la costa norte del país y determinó que la producción de esta fruta tenía potencial rentable, debido a la alta demanda y la baja producción en el hemisferio norte (*Inter-American Development Bank*, 2022).

Según explica Sierra Exportadora (2016) la región La Libertad inició con pequeños envíos de muestra, estos fueron realizados por Camposol S.A. en el 2011. En el 2012, solo había

300 hectáreas cultivadas, por ello Sierra Exportadora con la finalidad de fomentar el cultivo de esta fruta, estableció huertos experimentales a nivel nacional llegando a exportar 40 toneladas por un valor de 400,000 dólares, siendo el principal destino Países Bajos. Para el año 2014 se iniciaron las exportaciones.

La revista Cultivo del Arándano (2020) señala que, en menos de cinco años de su introducción ya había 1,500 hectáreas producidas. Hacia fines del 2016, se inició con las exportaciones a China y en 2017, Perú lograba plantar 3,800 hectáreas de arándanos. Asimismo, se recalca que el cultivo no es sencillo y fácil, pues se necesita mucho conocimiento y trabajo, por ende, se necesita invertir 30 mil dólares aproximadamente para iniciar en el sector.

PromPerú (2020) indica que, en los últimos cinco años Perú se ha posicionado como uno de los países con más exportaciones de arándano debido al crecimiento de envíos a Estados Unidos, además, ha logrado conquistar países como China y Países Bajos perfilándose como uno de los productos estrella de la agroexportación. Además, “Tenemos diversas regiones climáticas, lo que nos favorece, además se está incrementando el número de hectáreas de arándanos y la productividad de estas”, señaló Gabriel Amaro, director ejecutivo de la Asociación de Gremios de Productores Agrarios del Perú (AGAP).

### **1.7.1. Distribución geográfica en el Perú**

Las principales regiones productoras de arándanos frescos en el Perú, es la región La Libertad, también conocido como Trujillo, la cual representa el 54.11% pues es la región más significativa en producción y exportación del fruto, seguida de la región Lambayeque con una participación del 21.16% y en tercer lugar Lima que representa el 7.98% (IBO, 2022).

En la campaña del 2021-2022 en la región La Libertad se cultivaron 8,056 hectáreas, seguida de Lambayeque con 3,482 hectáreas y Lima con 1,453 hectáreas. Es importante

mencionar que del 2018 al 2022, el cultivo de arándanos varias regiones se han convertido en productores de arándanos, como se puede visualizar Piura, Cajamarca y Moquegua son nuevas regiones que están invirtiendo en el cultivo del fruto, pues esto se debe gracias a las nuevas variedades de genética que se ha desarrollado en los arándanos, permitiendo tener un mejor rendimiento y menor costo (IBO, 2022).

### Figura 5.

*Principales regiones productoras de arándanos frescos del país y su participación en la exportación*



*Nota.* La infografía muestra las principales regiones productoras de arándanos frescos del país y su participación en la exportación. Adaptado de “*State of the Blueberry Industry Report.*

*Agrometrics*”, por *Internacional Blueberry Organization (IBO)*, 2022

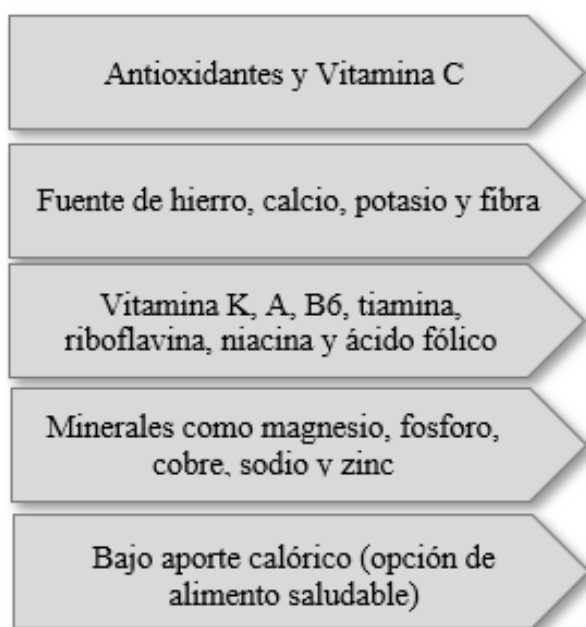
([https://agrometrics.com/ibo/sotir2022/South\\_America/PER](https://agrometrics.com/ibo/sotir2022/South_America/PER) ).

### 1.7.2. Características y beneficios de los arándanos

Para las principales características y propiedades de los arándanos, a continuación, en la Figura 6 se podrá visualizar una lista según el reporte “El Arándano en el Perú y en el Mundo, en la Producción, Comercio y Perspectivas” del Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI).

#### Figura 6.

*Características y propiedades de los arándanos frescos*



*Nota.* Se ha realizado un esquema de las características y propiedades de los arándanos frescos.

Adaptado de “El Arándano en el Perú y en el Mundo, en la Producción, Comercio y Perspectivas”, por MIDAGRI, 2016 (<https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/boletines/2016/36-el-arandano-en-el-peru-y-el-mundo/file> ).

Asimismo, de acuerdo con MIDAGRI (2020) señala que, el arándano a pesar de su gran sabor se debe tener en cuenta que brinda grandes beneficios para la salud. Por consiguiente, se muestra en la Figura 7 los principales beneficios que se obtiene al consumir este fruto.



## Figura 7.

### *Beneficios de los arándanos frescos*



*Nota.* Se ha realizado un esquema de los beneficios de los arándanos frescos. Adaptado de

“Beneficios de consumir arándanos”, por MIDAGRI, 2020

(<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/85266-beneficios-de-consumir-arandanos>)

### 1.7.3. Recolección, producción y comercialización

La producción de *berries* peruano ha tenido un crecimiento exponencial desde hace un poco más de 10 años, manteniendo a Perú en su liderazgo como productor a nivel mundial. Por ejemplo, en 2022 con respecto al año anterior se alcanzó una comercialización de 210 toneladas superando las métricas con una variación positiva del 20.2%. Asimismo, este producto tiene como principales mercados a Estados Unidos con más de la mitad de participación del total de los envíos y Países Bajos con un 22.3% (*Blueberries Consulting, 2023*).

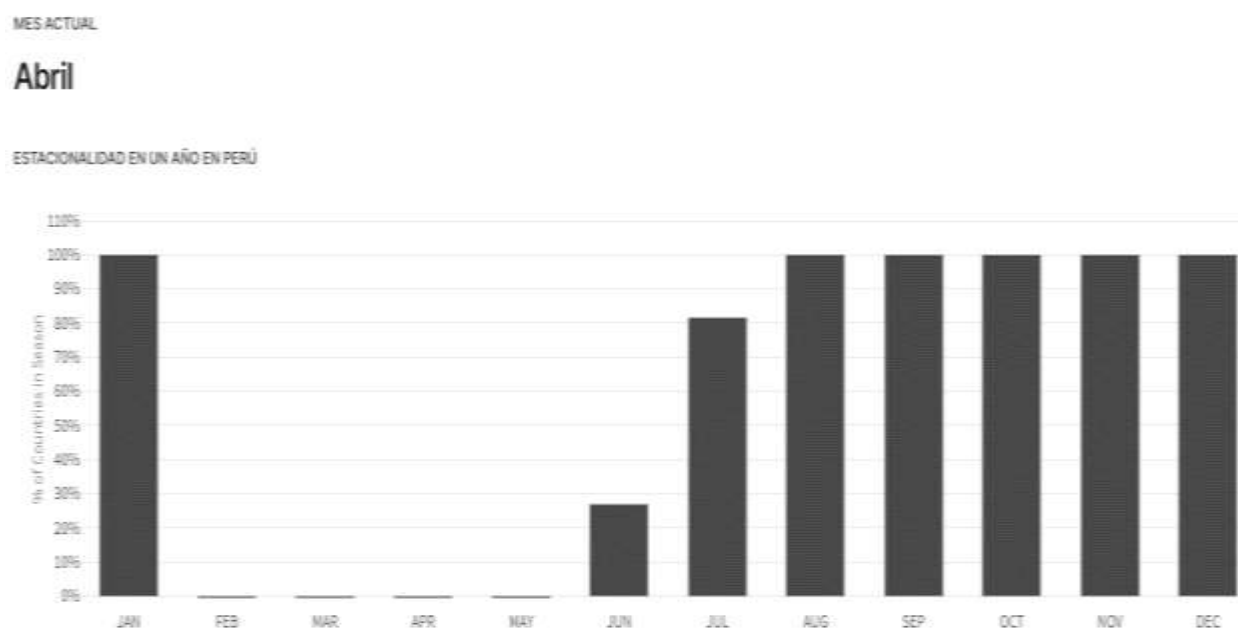
Es importante mencionar que las regiones más significativas en el cultivo de este fruto es La Libertad con un incremento del 40.3% y Lambayeque con el 45.5%. Esta variación positiva

es porque diversas empresas han invertido en el desarrollo de nuevas variedades logrando un mayor rendimientos y menores costos en la producción (*Blueberries Consulting, 2023*).

Por último, una de las grandes ventajas que posee Perú es la diversidad de climas que permite el cultivo de arándanos en casi todo el año, pero resaltando como los meses más significantes desde junio a enero de cada año, cosa que no ocurre con competidores directos como Chile que solo produce en septiembre a enero, según estadísticas de la plataforma *Tridge* (2023).

### Figura 8.

*Estacionalidad Anual del Arándano Fresco en Perú*



*Nota.* El gráfico muestra la Estacionalidad Anual del Arándano Fresco en Perú. Adaptado de “Estacionalidad del Arándano Fresco en Perú”, por Tridge, 2023 (<https://www.tridge.com/intelligences/billberry/PE/season> )

#### **1.7.4. Exportaciones mundiales y peruanas**

De acuerdo con *The Observatory of Economic Complexity* (2022), los cinco principales países que exportaron arándanos a nivel mundial en el 2021 fueron Perú con 1.23 mil millones de USD; España, 606 millones de USD; Chile, 598 millones de USD; Países Bajos, 525 millones de USD y México, 374 millones de USD.

En el mercado peruano, tal como lo señala la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos), la principal región exportadora es La Libertad, el segundo lugar lo ocupa Lambayeque, seguido de Lima, Ica, Ancash, Piura y Moquegua (Proarándanos, 2023). Cabe resaltar, que La Libertad y Lambayeque son las regiones que unidas registran el 77% de envíos de arándano al mundo (Red Agrícola, 2021).

Por lo antes mencionado, en los siguientes apartados se brinda información a profundidad sobre las exportaciones de arándano en el ámbito internacional de los principales competidores, los cuales son España y Chile; y en el ámbito nacional centrado en las regiones con mayor participación de exportaciones La Libertad y Lambayeque.

##### **1.7.4.1. Ámbito Mundial**

###### **- España**

El Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022) señala que, el portal *Eurostat* (2020), indica que España tiene una participación del 30% de la producción de frutos rojos del continente europeo. Asimismo, menciona que las producciones destacadas son las fresas, que representan el 77% de la producción de frutos rojos españoles, seguido de la frambuesa y el arándano con un 11% de participación cada uno. Finalmente resalta que el 93% de la producción nacional ocurre en Andalucía, debido a que se ha alcanzado más rendimiento por el cultivo en túnel.

**Tabla 7.**

*Exportaciones de arándano fresco en miles de USD de España durante el periodo 2018-2022*

<b>PAÍS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Alemania	141,729	150,380	164,927	254,873	149,664
Reino Unido	91,583	65,342	87,220	95,192	63,467
Países Bajos	49,556	63,325	66,332	80,047	92,210
Polonia	10,727	17,931	18,911	32,737	47,660
Francia	20,727	13,960	15,150	29,274	29,456

*Nota.* Se ha unificado los cinco principales destinos de las exportaciones de arándano fresco españolas indicando el valor FOB en miles de USD durante el período 2018-2022. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por España”, por *Trademap*, 2023 (<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

De acuerdo con la Federación Española de Asociaciones de Productores Exportadores de Frutas, Hortalizas, Flores y Plantas vivas (Fepex) en el 2018 el sector arándano logró exportar 52,689 toneladas creciendo en un 18.5% con respecto al año anterior, observándose un cambio desde el 2012 en el cual España solo exportó 85 millones de euros mientras que en el 2018 alcanzó los 258 millones de euros (Masia, 2019).

Uno de los principales exportadores y competidores a nivel mundial es España, sin embargo, como se observa en la tabla anterior, los principales destinos se encuentran ubicados en el continente europeo teniendo como principal país a Alemania, pues en el 2021 se exportó un valor de 254,873 mil millones de USD representando el 42.3% de exportaciones españolas dicho año. Por otra parte, las exportaciones a Reino Unido y Países Bajos han sido de 402,804 y 351,470 mil millones de dólares, respectivamente durante el periodo de estudio.

### 1.7.4.2. **Ámbito Regional (LATAM)**

#### - **Chile**

A nivel de Latinoamérica, el principal competidor es Chile. Los arándanos provenientes de Chile cuentan con una estacionalidad de octubre a abril, además, posee 15,601 hectáreas de cosecha de arándanos de los cuales el 17% son orgánicos (*Fruits from Chile, 2022*).

Por otra parte, según los datos extraídos de *Trademap*. Chile tiene como principal destino Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, China y Corea del Sur. De acuerdo con la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (2021), Estados Unidos en el 2020 representó el 46% de las exportaciones chilenas de arándano fresco, sin embargo, se observa una disminución del 12% para el año 2022, así como también de Países Bajos y Reino Unido. La caída de las exportaciones se debe a los problemas logísticos a nivel mundial que tuvieron un impacto en el sector arándano Chile (*Red Agrícola, 2022*).

#### **Tabla 8.**

*Exportaciones de arándano fresco en miles de USD de Chile durante el periodo 2018-2022*

<b>PAÍS</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
Estados Unidos	319,500	288,201	240,567	266,247	234,740
Países Bajos	67,666	89,687	96,633	114,711	112,517
Reino Unido	57,205	57,499	53,089	52,449	41,332
China	57,997	63,168	59,446	33,990	40,478
Corea del Sur	14,305	13,951	18,196	22,729	23,806

*Nota.* Se ha unificado los cinco principales destinos de las exportaciones de arándano fresco chilenas indicando el valor FOB en miles de USD durante el período 2018-2022. Adaptado de “Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Chile”, por *Trademap*, 2023 (<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

Asimismo, Perú, Sudáfrica y México han llegado a afectar la temporada de arándano chilena, debido al incremento de la oferta en el mercado exterior (Portal Frutícola, 2022). Además, menciona que, en el mes de enero del 2022, el volumen de exportaciones decreció en un 18% con respecto al año anterior (*Blueberries Consulting, 2022*).

#### **1.7.4.3. Ámbito Nacional**

En relación con el territorio nacional, en el 2018 de acuerdo con el diario El Comercio (2019) Minagri informó que las exportaciones de arándano alcanzaron los 589.9 millones de USD, es decir que se obtuvo una producción de 78,700 toneladas incrementando en 83% con respecto al año anterior.

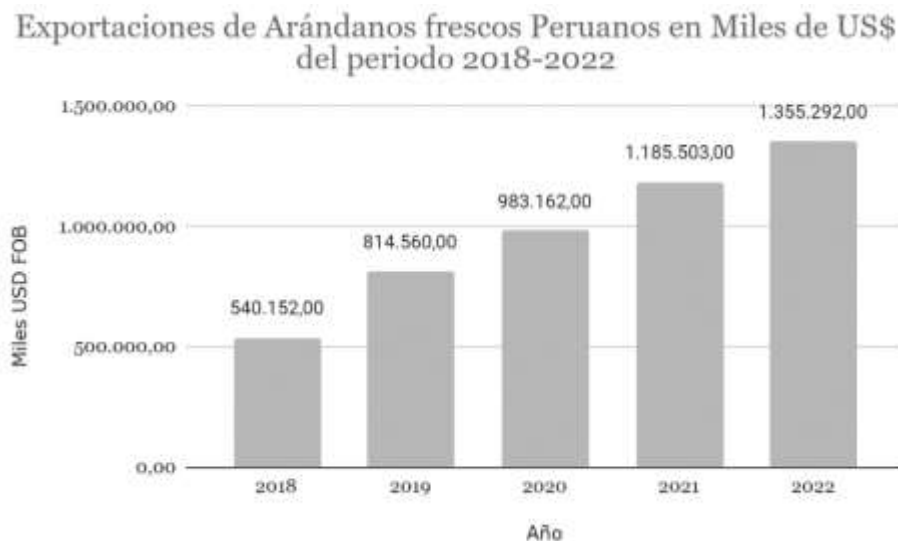
Además, Perú se ha logrado posicionar desde el 2019 como el principal país exportador de arándanos a nivel mundial, manteniendo el primer lugar en el 2020, 2021 y 2022.

El país alcanzó un valor exportado de 1,221 millones de USD y un aumento de 172% en el 2021. Asimismo, en el 2022 las exportaciones tuvieron un aumento del 25% con respecto al año anterior totalizando un valor de 1,372 mil millones de USD (El Peruano, 2022; Red Agraria, 2023).

Red Agraria (2023) menciona que, durante la campaña 2021/2022, La Libertad representó el 57% de exportaciones seguido de Lambayeque con un 26%. Estas regiones localizadas en la costa norte del país son los principales exportadores y productores de arándano a nivel nacional.

**Figura 9.**

*Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022*



*Nota.* El gráfico muestra las exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos de Perú”, por *ADEX Data Trade*, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

- **La Libertad**

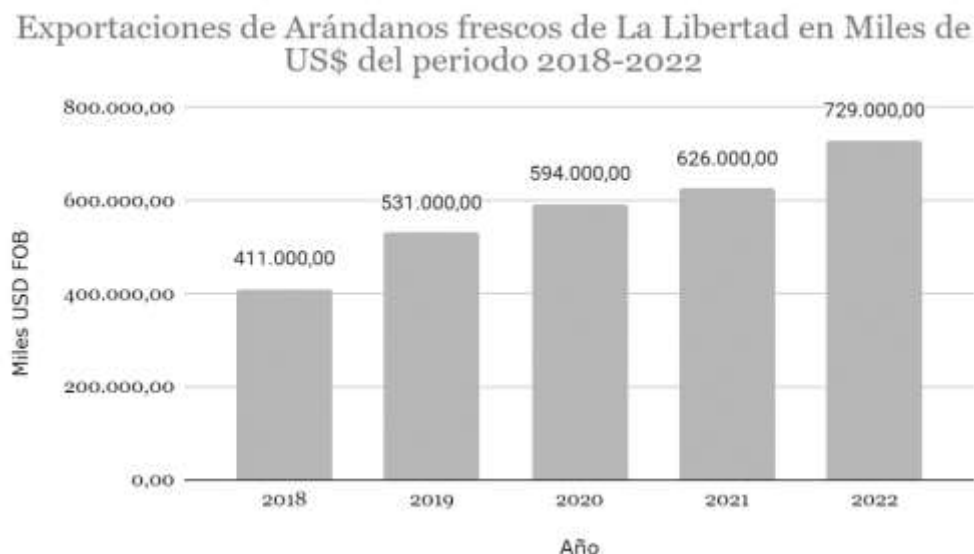
En el caso La Libertad, la región cultivó 7,580 hectáreas de arándano liderando la producción nacional. Las variedades cosechadas incluyen *biloxi*, *ventura* y *rocío*; además, las principales provincias son Virú, Chepén, Ascope y Trujillo (*Blueberries Consulting*, 2021).

Además, en el 2021, La Libertad exportó un valor de 621.6 millones de USD representando el 50.9% de las exportaciones de arándano (CIEN-Adex, 2022).

Por otra parte, durante el periodo 2018-2022 según las estadísticas brindadas por *Adex-Data Trade*, las exportaciones de arándano de La Libertad tuvieron como principal destino Estados Unidos (57.61%), seguido de Países Bajos (22%), China (7.35%), Reino Unido (6.03%) y Hong Kong (3.99%).

**Figura 10.**

*Exportaciones de arándanos frescos de la región La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022*



*Nota.* El gráfico muestra las exportaciones de arándanos frescos de La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos de La Libertad”, por ADEX Data Trade, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

- **Lambayeque**

La región Lambayeque, como lo señala el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022), Lambayeque fue el segundo productor de arándano, pues representó el 22%. Asimismo, en el 2021 rompió un récord pues aumentó en 52%.

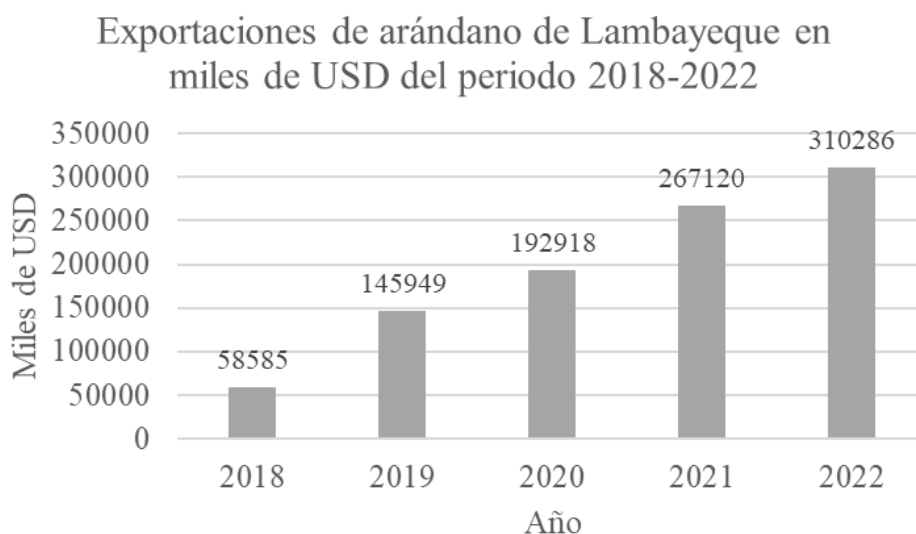
De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018), las exportaciones de arándano de la región Lambayeque fueron de 58 millones USD aumentando en 414% con respecto al año anterior. Como se puede observar en la Figura 11, las exportaciones de la región han ido aumentando cada año. Este crecimiento, tal como lo señala el Gerente General de Pro-Olmos, José Manuel Lecaros de Marzi, ha sido impulsado por la Irrigación de Olmos, pues el



65% de envíos internaciones fueron cosechados ahí. Además, mencionó que el 99.74% de arándano exportado de la región fueron producidas en Tierras Nuevas de Irrigación (Portal Frutícola, 2023).

**Figura 11.**

*Exportaciones de arándanos frescos de la región Lambayeque en Miles de USD FOB del 2018-2022.*



*Nota.* El gráfico muestra las exportaciones de arándanos frescos de Lambayeque en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos de Lambayeque”, por *ADEX Data Trade*, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

Cabe resaltar, que de acuerdo con *Adex Data Trade*, durante el periodo de estudio, los principales mercados de destino incluyen a Estados Unidos (40.54%), Países Bajos (26.72%), China (10.74. %), Reino Unido (10.20%) y Hong Kong (7.59%).

### 1.7.5. FODA

Planteado el punto anterior, se procede a realizar el análisis FODA del arándano, como lo indica Oña & Vega (2018) el análisis FODA se ha utilizado desde hace tiempo atrás presentando

los puntos a favor y en contra; este análisis estudia las diferentes perspectivas facilitando a las empresas adaptarlo como una herramienta sencilla y fácil que brinda apoyo para desarrollar estrategias simplificando el análisis de los factores para elaborarlas.

**Tabla 09.**

*Análisis FODA de arándanos frescos*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopción de altos estándares de calidad</li> <li>• Aporte de alto valor nutritivo para la salud</li> <li>• Producido en diferentes regiones del territorio nacional</li> <li>• Estacionalidad de agosto a marzo</li> <li>• Elaboración de diferentes productos en base a la fruta</li> <li>• Alto nivel de producción a nivel mundial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima propicio para el cultivo</li> <li>• Proyecto Chavimochic</li> <li>• Sistema Nacional de Innovación Agraria</li> <li>• Alta demanda internacional</li> <li>• Cambios en el consumo de frutos saludables</li> <li>• Acuerdos comerciales para ampliar el mercado</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Susceptible a la plaga de la mosca de la fruta</li> <li>• Alto financiamiento para proyectos</li> <li>• Fruta vulnerable a las manipulaciones constantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja de precios por aumento de oferta</li> <li>• Escasez de agua</li> <li>• Paro de transporte nacional</li> <li>• Insuficiencia de mano de obra</li> </ul>

En primer lugar, dentro de las fortalezas encontramos la calidad del producto, ya que el Instituto Nacional de Calidad (Inacal) estableció estándares de calidad para la producción de diferentes frutas entre ellas se encuentra el arándano (*Blueberries Consulting*, 2019). Asimismo,

brinda beneficios a la salud diferenciándolo de las demás frutas, pues de acuerdo con la Universidad de Clemson y el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el arándano “destaca su poder antioxidante, ya que posee una alta combinación de ácidos orgánicos y 15 antocianinas, entre ellas *la mirtilina, cianidina, definidina, malvidina, peonidina y petunidida* (estas forman su peculiar color azul violáceo)” (PromPerú, 2020).

Otra fortaleza que posee es la producción en diferentes regiones, de acuerdo con Proarándanos (2023), las regiones que producen esta fruta son lideradas por La Libertad, seguido de Lambayeque, Lima, Ica, Ancash, Piura, Cajamarca y Moquegua. Además, como se ha especificado en la sección Comparación de exportaciones de arándanos frescos a nivel mundial del presente trabajo, Perú lidera las exportaciones de arándano a nivel mundial.

En relación con las oportunidades del arándano peruano incluye el clima de la costa peruana, como lo indica Portal Frutícola (2013), la costa norte de Perú cuenta con temperaturas templadas durante el año que va de la mano con poca lluvia y humedad relativa, lo cual brinda un buen clima para el cultivo de arándanos. Asimismo, el portal señala que la zona norte cuenta con el proyecto Chavimochic, permitiendo irrigar 40 hectáreas de desierto con agua de calidad, facultando la producción de espárragos, palta, arándano, granadas, entre otros.

Por otra parte, la implementación del Sistema Nacional de Innovación Agraria (SNIA) permite que entidades públicas como privadas desarrollen proyectos de innovación para elevar la competitividad de los diferentes productos agroexportadores (INIA, 2023).

Asimismo, el consumo de productos saludables a nivel mundial ha ido en aumento, como lo señala el diario El Peruano (2022), el perfil del consumidor ha cambiado teniendo más preferencia por productos que aporten a la salud. Por último, como lo indica Mincetur (2011), los

Tratados de Libre comercio tienen el objetivo de desarrollar la oferta exportable ampliando el mercado para las empresas.

Con respecto a las debilidades, se encuentran los proyectos de mejora de producto, los cuales requieren altos niveles de financiamiento, si bien se ha explicado líneas anteriores que existen programas que ayudan a las empresas agroexportadora, los proyectos de innovación como la modificación genética de la fruta o el uso de semillas de alta calidad para mejorar el cultivo los realizan las propias empresas para poder ser competitivas en el mercado internacional.

Asimismo, Senasa (2021) señala que, el arándano es vulnerable ante la plaga de la mosca de la fruta, por lo cual se requiere la protección del fruto, ya que representa un gran motor económico. Finalmente, debido a las características de la misma fruta ocasiona que sea vulnerable al momento de la producción y distribución (Mincetur, 2019).

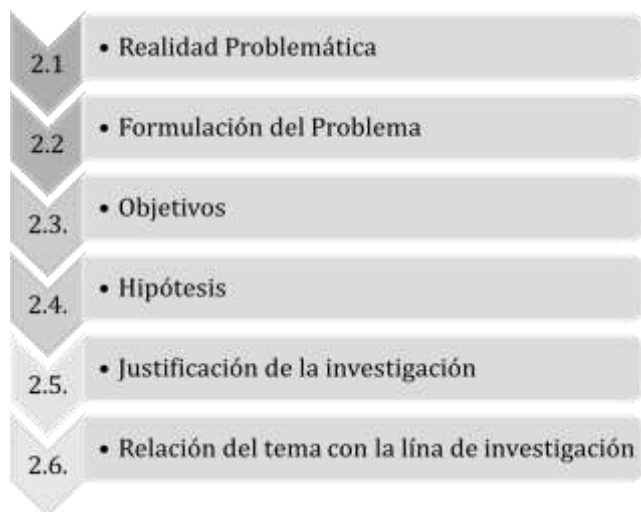
Finalmente, en relación a las amenazas se encuentran la escasez de agua, insuficiencia de mano de obra y la disminución del precio en el mercado de destino por el incremento de la oferta (Dialogo Chino, 2022). Asimismo, los paros de transporte que se puedan presentar constituyen en una gran amenaza para el arándano peruano, pues en el paro de transportistas del 2022, representó una fuerte crisis en la industria, debido a que dejó sin movimiento a los camiones durante la cosecha y usando al máximo la capacidad de frigoríficos para mantener la fruta. Por ende, mediante el análisis FODA se puede examinar de forma sencilla y fácil las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el fruto, permitiendo establecer estrategias de forma inmediata, así como acciones efectivas.

## CAPÍTULO II PLAN DE INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se desarrolló puntos importantes como, la realidad problemática del tema de investigación, en el cual se describe el problema con sus síntomas, causas, diagnóstico y control, luego se procede a plantear la formulación del problema que se fundamenta en el problema principal y secundario, además del objetivo general, objetivos específicos, hipótesis principal y específicas. Después, se desarrolla la justificación de la investigación, la cual tiene cuatro tipos como teórica, practica, temporal y metodológica. Por último, se concluye con la relación del tema y la línea de investigación.

### Figura 12.

*Subcapítulos del Plan de Investigación.*



### 2.1. Realidad Problemática

El problema de investigación es aquella interrogante que se desconoce, genera incomprensión o dificultad para entender cuál es el impulso para ser investigada, encontrando una solución o nuevo contenido para su explicación. Tal como lo menciona Bernal (2010), en

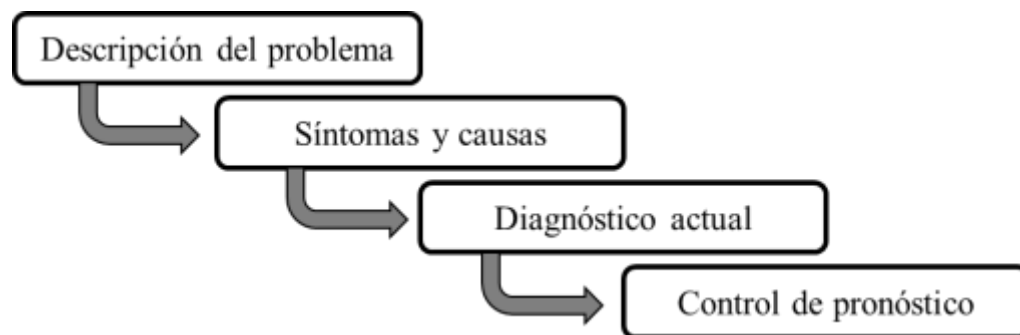
investigación, el problema es todo aquello que se convierte en objeto de reflexión y sobre el cual se percibe la necesidad de conocer y, por tanto, de estudiar.

Como lo menciona Arbaiza (2019), el problema es el inicio de la investigación, puesto que explica como surgen ideas, se consideran diferentes temas y los elementos que puedan llegar a favorecer la elección del problema de investigación, así como la razón por el cual merece ser investigado o resuelto.

Asimismo, el planteamiento del problema se inicia desde la identificación y descripción del problema, los síntomas relevantes del problema y las causas que lo producen, el diagnóstico de la situación y el control de pronóstico, variables para controlar la situación (Méndez, 2011). Por lo mencionado anteriormente, se procede a analizar la realidad problemática teniendo en cuenta los siguientes pasos:

### Figura 13.

*Cuadrantes de la Realidad Problemática de la presente investigación.*



*Nota.* El gráfico muestra etapas de la Realidad Problemática. Adaptado de “Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas”, por Adaptado de Méndez, 2011([https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia\\_guia\\_para\\_elaborar\\_disenos\\_invesatigacion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia_guia_para_elaborar_disenos_invesatigacion.pdf)).

### **2.1.2. Descripción del problema**

Para la descripción del problema de la presente investigación, en primer lugar, se detalla la aplicación de las estrategias de diferenciación en agroexportadoras peruanas y su relevancia dentro del trabajo de investigación.

Posteriormente, se describe el comercio exterior y las empresas exportadoras peruanas, ya que es una de las variables a investigar. Luego, se explica detalladamente el sector agroexportador peruano, la productividad, la aplicación de estrategias de diferenciación en el sector y finalmente se detalla la situación agroexportadora de arándanos frescos peruanos en la región La Libertad.

#### **2.1.2.1. Estrategia de Diferenciación**

En los últimos cinco años la globalización ha sido un factor clave para la agroindustria, puesto que ha brindado mayor oportunidad en el ingreso de nuevos mercados, generando un aumento en la actividad económica. Sin embargo, según De León (2017),

Esa evolución no beneficia a todos por igual. Los países menos avanzados siguen encontrando dificultades para sacar sus productos al mercado mundial en condiciones de competitividad y, por tanto, van quedando cada vez más marginados. Para invertir esta tendencia, se necesita mucho más recursos financieros y técnicos con el fin de ayudar a estos países a estabilizar sus macroestructuras económicas, planificar mejor sus políticas hacia el sector agrario, reforzando capacidades institucionales, mejorar sus técnicas productivas aumentando su productividad y competitividad; y conocer sus oportunidades de exportación (p.392).

Por lo antes mencionado, diversas empresas emergentes aplican estrategias para una mejor dirección y posicionamiento, logrando definir mejor sus objetivos estratégicos, y dónde y

cómo quieren competir a nivel mundial (Brenes, Montoya & Ciravegna, 2013). Asimismo, según Porter en las estrategias genéricas tenemos dos tipos, liderazgo en costos y diferenciación, se hará mayor énfasis en la diferenciación por criterio de uso que incluyen la calidad y la tecnología o innovación usada.

#### **2.1.2.1.1. Diferenciación de Calidad de Producto**

En los últimos cinco años, los requerimientos por parte del cliente en relación con el precio y calidad cada vez son más exigente. De tal modo, existen segmentos que son severos con los altos estándares de calidad, al respecto Chirinos & Rosado (2016) señalan que:

Una manera de aprovechar esta oportunidad es utilizar un factor de diferenciación en el servicio y producto. Por ello, la diferenciación se ha convertido en un elemento clave para el éxito en las industrias, y mucho más en coyunturas de alta competencia (p.166).

Asimismo, David indica que, para lograr implementar la estrategia de diferenciación, la compañía debe respaldar su cadena de valor por la calidad (producto y/o servicio), orientarse a la innovación, llegar a sobrepasar las expectativas que tiene el consumidor y alcanzar un excelente servicio (citado en Chirinos & Rosado, 2016, p. 25). Adicionalmente, Bilous et al (2021) menciona que, uno de los determinantes de la competitividad es la calidad de producto, ya que determina el establecimiento de una cadena de valor internacional.

Por otra parte, para el caso de productos agrícolas Clay y Feeney, señala que se presentan muchas opciones donde se puede aplicar las estrategias de diferenciación, pues el consumidor actual destaca productos de mayor calidad, valor añadido, etiquetado y trazabilidad (citado en Chocholousek, 2021, p. 81).

Asimismo, la agroindustria cuenta con oportunidades en el comercio exterior, lo cual requiere de inversión por parte de las empresas para la innovación, mejora continua y adaptación



de requerimientos exigentes con relación a la calidad, estándares de calidad, inocuidad, entre otros. Además, indica que en el caso de las frutas se busca la innovación, mejorando productos o desarrollando nuevas variedades a través de experimentos de cruce o pruebas de adaptación (Banco Interamericano de Desarrollo, 2022).

En consecuencia, los países han desarrollado programas que ayudan a mejorar la calidad de los productos agrícolas para su comercialización como es el caso de la Unión Europea con su política Agrícola Común (PAC), como lo menciona el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación del gobierno de España (2020), la cual incluye el proceso de diferenciación de producto como un motivo de calidad, dicha reforma brinda ayuda a los productores a través de la investigación y desarrollo, innovación e intercambio de conocimientos para lograr un sector agrario inteligente, competitivo y sostenible.

Por otra parte, De Nicola (2007) indica que, aquellos países productores y proveedores históricos de alimentos y materia prima al mercado exterior, deben tener un sistema de producción para los requisitos de calidad. Por ello, señala que la certificación es aquella herramienta que garantiza al cliente final que el alimento cumple con ciertas características a través de certificaciones de producto o si ha sido producido de una forma determinada mediante una certificación de proceso. Además, las empresas certificadas llegan a marcar una diferencia con los demás productos convencionales, pues este cuenta con valor agregado en términos de calidad, respeto por el medio ambiente e inocuidad (Universidad Rafael Landívar, 2018).

Un caso de éxito es la empresa mexicana Sociedad Cooperativa Pimienta Jotiquetz, ya que al lograr obtener el Certificado de Producción Orgánica emitido por Certimex no solo logró mejorar la calidad del producto (pimienta seca acopiada) sino que logró expandir la venta en

Estados Unidos y Japón (Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación et al., 2017).

Otro ejemplo se presenta en la exportación de cereza fresca de Argentina, ya que como lo especifica el Protocolo de Exportación de cereza a China (2018), los productores deben estar certificados con las Buenas Prácticas Agrícolas y adicionalmente deben tener el Certificado Fitosanitario emitido por SENASA.

En el caso de Perú, de acuerdo con el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2015), la calidad de un producto es un agente relevante al momento de la decisión de compra, pues antes de realizar algún pedido, el comprador quiere conocer si el proveedor tiene la capacidad de ofrecer un producto que cumpla con los requisitos necesarios. Asimismo, señala que la certificación de calidad es considerada hoy en día un elemento de competitividad, pues brinda valor añadido, incrementa la confianza del cliente y favorece el acceso a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (2020), el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego para mejorar la producción de cacao ha promovido 58 proyectos de innovación equivalente a una inversión de 13.9 millones de soles a través del INIA. Asimismo, dichos proyectos han permitido incrementar la cosecha por hectárea, potenciar la competitividad y sobre todo mejorar la calidad sensorial en sabor y aroma del cacao. Además, junto con el Gobierno Regional de San Martín y el laboratorio de Biotecnología Vegetal de la EEAA El Porvenir se ha desarrollado investigaciones en micropropagación de cacao para fortalecer el cultivo con una alta calidad genética y poder generar un buen rendimiento.

“La realización de estos proyectos de investigación y transferencia de tecnologías van a permitir que ambas entidades desarrollen diversas tecnologías agrícolas que mejoren, conserven

y fortalezcan la calidad y competitividad del café exportable en beneficio de los pequeños y medianos productores” explicó el Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (Andina, 2022).

Como se ha expuesto líneas arriba, la calidad de producto es relevante para el comercio internacional, puesto que brinda a los productores un factor diferenciador con relación a los competidores a través de las certificaciones de calidad, desarrollo de proyectos tanto estatales como privados que mejoran la calidad del producto haciéndolo más competitivo en el mercado exterior.

#### **2.1.2.1.2. Diferenciación de Innovación Empresarial**

En primer lugar, la innovación empresarial es la incorporación o implementación de tendencias o nuevas tecnologías para mejorar productos, procesos y servicios (Saldarriaga et al., 2019).

De acuerdo con el Ministerio de Producción, siete millones de dólares están destinados para ejecutar proyectos de innovación, emprendimiento innovador y desarrollo productivo que a través de ProInnovate (el Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación) los fondos serán gestionados hasta el 2026 que se otorgarán a MiPymes, emprendedores y otros actores involucrados (ProInnovate, 2022).

Asimismo, la presidenta de Concytec, indica que la inversión en innovación es el mejor impulso para ser más competitivo a nivel mundial, avanzando hacia una economía circular y un país más innovador (Concytec, 2020).

De tal modo, una de los espacios que apoyan el desarrollo innovador en las empresas es el foro internacional de sostenibilidad *Sustainable Challenge Latam 2022*, donde participan diversas entidades internacionales, gremios, empresas y especialistas que debaten, exponen y

comparten sus experiencias y nuevos proyectos sobre una agricultura sostenible, innovación y producción más limpia con el fin de trazar la hoja de ruta hacia la sostenibilidad y el cumplimiento de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), teniendo un mejor manejo de recursos, conservación y demanda. Este espacio es una excelente oportunidad para que países y regiones conozcan que acciones se están tomando para la sostenibilidad (Cámara de Industria y Producción, 2022).

Por otro lado, el Programa Nacional de Cultivos Agroindustriales y Agroexportación a través de INIA, se encarga de generar y transferir tecnologías para cultivos y brinda asistencia técnica, ayudando a promover la implementación de tecnología a los agricultores peruanos, mejorando la productividad y competitividad que se refleja en el incremento de ventas, indicadores macroeconómicos, volumen y calidad (INIA, s.f).

De igual forma, el Programa de Compensaciones para la Competitividad (Agroideas), tiene por finalidad promover la competitividad de la producción agraria de medianas y pequeñas empresas a través de la asociación o cooperación, fomentando la adopción de tecnologías, mejora de la gestión empresarial y formalización de las organizaciones (Agroideas, 2017).

Por ejemplo, se tiene casos de éxitos como *Wanka Sur*, productores de cuyes en Huancayo que han incrementado 11 veces sus ventas mediante la mejora en su producción y comercialización; Productores de Frutales, dedicados a la producción de aguaymanto en Ayacucho que conquista mercados internacionales gracias a la asistencia técnica que recibió para un mejor manejo agronómico del fruto, ayudando a incrementar su productividad; San Ignacio, productores de café que recibieron capacitaciones sobre el proceso de fertilización, manejo agroecológico del café y estandarización de procesos de cosecha y post cosecha, entre otros (Agroideas, 2023).

Por otra parte, ProInnovate destina 144 millones de soles para la ejecución de 650 proyectos de innovación y desarrollo del sector agro, donde 50 innovaciones están orientadas al producto y cerca de 300 al proceso, contribuyendo a mejorar productividad y competitividad a empresas de diferentes tamaños a nivel nacional. Es importante mencionar que se tiene casos de éxitos del programa, tal como Ecocarbón, productor de carbón ecológico, un producto innovador a base de residuos vegetales como cáscaras de coco, castaña, entre otros; que protege al medio ambiente porque emana solo el 5% de CO<sub>2</sub> y *Mishqui Huayo* productores de café de San Martín que mediante la estandarización en sus procesos de café tostado y molido aumento su valor agregado (ProInnovate, 2019).

Por lo mencionado, las empresas tienen la necesidad de innovar ya sea por desafíos globales como el incremento de la población, es decir, la demanda, impacto en el medio ambiente y la inestabilidad del entorno como escasez de la tierra y agua sujetas a los cultivos, en ese contexto es un factor clave innovar para lograr ser competitivos y sustentables a nivel nacional e internacional, siendo más eficientes, anticipándose a las necesidades del mercado, ampliándose a nuevos mercados y fidelizar de alguna manera al consumidor.

### **2.1.2.2. Situación del Comercio Exterior**

De acuerdo con *EAE Business School* (2023), el comercio exterior es una actividad económica, en base al intercambio de bienes, productos o servicios entre dos o más países o regiones económicas.

Asimismo, según Antunes menciona que, las exportaciones mejoran la productividad, brindan incentivos para la búsqueda de avances tecnológicos que generan una mejora en el desempeño económico y fomentan un mejor uso de recursos mediante la especialización, teniendo una mejor ventaja comparativa (citado en Sujova et, al., 2021, p. 2).

Por ejemplo, en América Latina, se necesita mejorar la calidad de las exportaciones para tener mayor valor agregado y promover el desarrollo económico a largo plazo, por ende, se está llevando a cabo acciones para incrementar la productividad y competitividad a nivel global, como es el caso del Programa Empresas de Excelencia Exportadora (Programa 3E) creada por el CAF (Banco de Desarrollo de América Latina) en Colombia, que tiene la finalidad de apoyar en la dirección de las empresas exportadoras de sus diferentes regiones que permiten a las organizaciones evaluar, mejorar e innovar su modelo de negocio; logrando competitividad a nivel global (CAF, 2019).

Por otra parte, para el Ministerio de Comercio Exterior (Mincetur), el comercio exterior influye de manera positiva, por ejemplo, en el mejor manejo de recursos y especialización en un producto que se produce más eficiente. Asimismo, incentiva a la innovación, ya que al incrementar el tamaño de mercado también aumenta la competencia, lo que genera que empresas inviertan en investigación y desarrollo, así como el intercambio de estas (Mincetur, s.f).

Mincetur considera de suma importancia crear programas e implementar sus actividades, ya que es un mecanismo para el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad del comercio exterior. Un claro ejemplo, es el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI), un programa concursable que tiene fondos de 25 millones de soles otorgados por el estado, la cual financia proyectos orientados al potenciamiento de las exportaciones, licitaciones internacionales, franquicias e internacionalización de Pymes, este programa tiene alcance para todas las regiones y abarcan los diversos tamaños de empresas, incluyendo comunidades y asociaciones (Mincetur, s.f.).

Asimismo, la ministra de Mincetur Claudia Cornejo menciona que PAI es un importante mecanismo para fomentar el desarrollo de las exportaciones peruanas sobre todo de la MiPymes,

mediante el apoyo económico y soporte técnico de la mano, de Mincetur, PromPerú y ProInnovate. En la primera versión del PAI, entre el 2017 al 2020, se contó con 25 millones que logro importantes resultados en la exportación no tradicional, pues se logró financiar 185 proyectos de internacionalización de empresas provenientes de 13 regiones que lograron acceder a 25 mercados en los cinco continentes (Mincetur, 2021).

### **2.1.2.3. Comparación de exportaciones de arándanos frescos a nivel mundial**

Con respecto a la comparación de exportaciones del fruto fresco con otros países, en el 2021 se tuvo como principal exportador a Perú, seguido del segundo lugar con Chile y tercero con España, según información extraída de *Tridge* que proporciona estadística de las agroexportaciones a nivel mundial.

#### **- España:**

España tuvo un valor FOB de 603.39 millones de dólares en el 2021 con una participación del 11.59 % del total. Cabe resaltar, que tuvo un crecimiento del 39.38% más y entre el 2018 al 2021 un 54.11% más.

Asimismo, una de las desventajas que tiene es la estacionalidad para cultivar su producto que con respecto a Perú y Chile es un factor positivo, pues en España solo se tiene al año temporada desde junio a julio, es decir dos meses donde se cultivan variantes como *Bluecorp*, *Legacy* y *Aurora*.

#### **- Chile:**

Tuvo un cierre en el 2021 con un valor FOB de 609 millones de dólares con una representación del 11.7% del mercado global, pues tuvo una variación positiva del 7.73% respecto al 2020 y entre el 2018 al 2021 tuvo una merma del 8%, ocupando el segundo lugar como exportador de arándanos.

Es importante mencionar que Chile no cuenta con una amplia estacionalidad para cultivar arándanos como en el caso de Perú, ya que de octubre a enero se encuentra su alta temporada, por ejemplo, para las variantes *Duke* y *Emerald*. Además, sus principales mercados de destino son EE. UU con una participación de 47.8% de sus envíos, seguido de Países Bajos con 17.8% y la Unión Europea con 8.4%.

Por ende, en comparación a Perú, es el primer país de América con el que tiene una competencia directa, puesto que sus productos comparten mercados de destinos como EE. UU y Países bajos, que gracias a medidas estratégicas y junto a entidades del Estado han logrado diferenciar y promover su oferta exportable.

- **Perú:**

En el 2021 Perú cerró con un valor de ventas en 1.53 mil millones de dólares con una participación del 29.42% del total. Es importante mencionar que tuvo un crecimiento del 46.37% con respecto al año anterior y con relación a su desarrollo en tres años creció en 167.76%, logrando encabezar la lista de exportadores de arándanos por tres años consecutivos.

Una de las claras ventajas que tiene Perú es su clima tropical, el cual le permite poder cultivar arándanos casi todo el año, por ejemplo, para las variantes *Emerald* y *Biloxi* se pueden producir desde junio a enero.

Asimismo, su principal mercado EE. UU con una participación de 47.5% de sus ventas, seguido de Países Bajos con 15.8% y China con 11%.



**Figura 14.**

*Principales países exportadores de arándanos frescos en Valor FOB durante el 2018-2021*

Rango	País	Participación en valor de exportación 2021	Valor de exportación 2021, USD	Crecimiento de 1 año en valor de exportación 2020-2021	Crecimiento de 3 años en valor de exportación 2018-2021
1	Perú	29,42%	\$ 1.53 mil millon...	+ 46,37%	+ 167,73%
2	Chile	11,70%	\$ 609M	+ 7,73%	-8,00%
3	España	11,59%	\$ 603,39 millon...	+ 39,38%	+ 54,11%
4	Países Bajos	10,99%	\$ 572,21 millones	+ 14,46%	+ 74,05%
5	Marruecos	6,73%	\$ 350,59 millon...	+ 58,44%	+ 133,06%

*Nota.* El gráfico muestra los principales países exportadores de arándanos frescos en Valor FOB entre el 2018-2021. Adaptado de “Principales países exportadores de arándanos frescos”, por *Tridge* (2022). (<https://www.tridge.com/intelligences/billberry/PE/season>).

#### **2.1.2.4. Desempeño agroexportador peruano**

El desempeño exportador es la consecuencia que se obtiene de acciones, medidas, objetivos y estrategias determinadas, tal como lo menciona Ramírez y Villanueva (2019), es el resultado total de las ventas internacionales las cuales son logrados a través de los objetivos económicos y estratégicos de la empresa. Entonces, el desempeño exportador se consigue analizar mediante las ventas, rentabilidad y crecimiento de exportación.

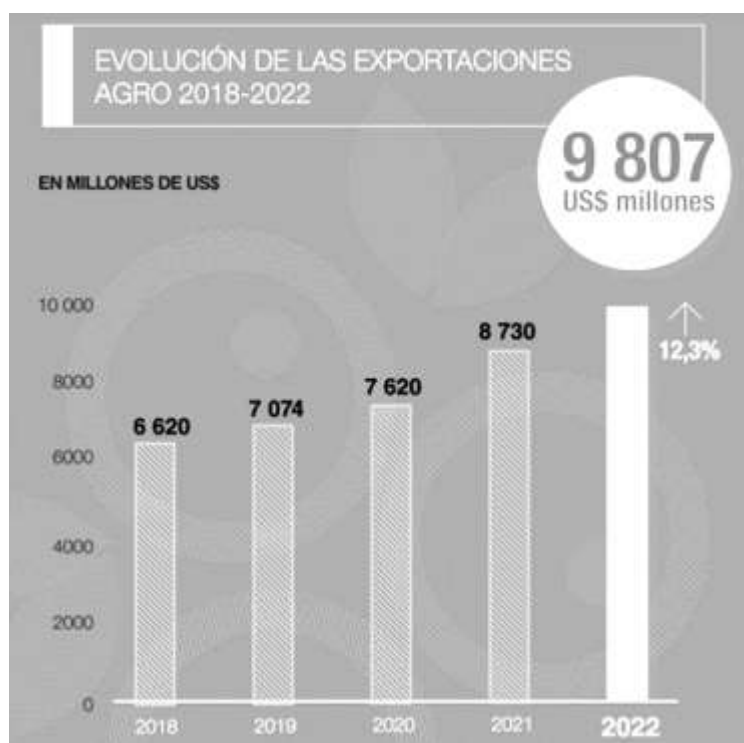
De acuerdo con El Peruano (2023), Mincetur informa que, el desempeño agroexportador ha logrado un nuevo *récord*, ya que en el 2022 se logró cerrar con 9,807 millones de dólares, teniendo un crecimiento del 12.3% con respecto al 2021, entre los productos se incrementaron

los envíos con respecto a años anteriores fueron el café, uvas, arándanos, entre otros. Además, el ministro Luis Fernando Helguero, mencionó que

“Perú continúa creciendo a nivel mundial, posicionando sus productos agropecuarios en 133 mercados del mundo. Más de 2,700 exportadoras peruanas registraron ventas agrícolas en el 2022. El 57% de nuestras exportaciones en este rubro se dirigen a los países de nuestro continente; el 33% son enviados a Europa; y el 10% llegan a Asia” (El Peruano, 2023).

### Figura 15.

*Evolución de las exportaciones Agro 2018-2022.*



*Nota.* La infografía muestra la evolución de las exportaciones Agro 2018-2022. Adaptado de “Resultado Exportaciones Perú 2022”, por PromPerú, 2022 (<https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>).

Por otro lado, en el 2018 las agroexportaciones cerraron con 6,620 millones de dólares, teniendo una variación positiva de 12% con respecto al 2017, debido al incremento en las ventas de las exportaciones no tradicionales, siendo un factor clave los precios de la categoría de alimentos frescos, congelados, procesados y funcionales (*Véase figura 15*).

Asimismo, el volumen incrementó en 14%, debido al mayor número de envíos tanto de exportaciones tradicionales como el café y azúcar; y no tradicionales como productos frescos congelados, procesados y funcionales. Además, las agroexportaciones tuvieron presencia en 142 países, teniendo como principales destinos con variaciones positivas Estados Unidos (9%), Países Bajos (24%), España (9%), Reino Unido (17%) y Ecuador (5%) (PromPerú, 2019).

Con respecto al año 2019, se cerró con 7,074 millones de dólares mostrando un incremento del 7% y en volumen un 6%, gracias al valor de las exportaciones y mayores envíos de productos no tradicionales y tradicionales, tales como frescos, congelados, azúcar; y en el caso del café decreció después de una variación positiva por cuatro años. Estas exportaciones tuvieron presencia en 145 países, es decir dos destinos más que el año anterior, siendo los principales países con variación positiva Estados Unidos (20%), Países Bajos (3%) y Ecuador (1%) (PromPerú, 2020).

En el 2020 el sector tuvo un crecimiento del 6.7% con 7,620 millones de dólares gracias a los productos no tradicionales, principalmente por los precios de las frutas, hortalizas frescas, productos preparados y conservados; y congelados. Con respecto al volumen subió un 7.2% por los mayores envíos no tradicionales como paltas, uvas y mangos frescos. Estos tuvieron presencia en 142 países, dos países menos en comparación al 2019, entre los principales países con mayor presencia fueron Estados Unidos, Países Bajos, España, Reino Unido y Alemania (PromPerú, 2021).

Para el 2021 se tuvo un cierre 8,730 millones de dólares con un crecimiento de 15.57%, alcanzando un valor *récord*, a pesar de la pandemia por *Covid-19* y la congestión logística a nivel internacional, subieron las ventas de productos no tradicionales como uvas frescas con 21.3%, arándanos con 22.2%, mangos frescos con 15.2% y espárragos refrigerados con 5.1%. (PromPerú, 2022)

Al respecto Andina (2021), en el Reporte de *Fresh Fruit* (2021) indica que, “El sector agroexportador ha presentado una rápida recuperación, debido a que las empresas se lograron adaptar a una nueva normalidad y atendieron la demanda de sus clientes. Asimismo, las empresas aprovecharon las oportunidades que trajo el cambio en los mercados internacionales”.

Según Gabriel Amaro, director ejecutivo AGAP (Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú), menciona que,

El crecimiento de las agroexportaciones se debe al impulso de inversiones en años anteriores, una mejora de políticas, nuevos tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales que abren nuevos mercados, además la pandemia impulso al consumidor a demandar más productos frescos, generando una mayor oportunidad de producción para las agroexportadoras (Red Agrícola, 2023).

Asimismo, los principales productos que incrementaron las agroexportaciones fueron el café de tostar con 19% y azúcar con 82%, seguido de productos como uvas, arándanos y espárragos frescos. Por otra parte, en el mercado internacional se tuvo presencia en 141 países, un país menos respecto al 2020, entre los principales destinos se encuentran Estados Unidos, Países Bajos, España, Reino Unido y Chile. (PromPerú, 2022).

**Figura 16.**

*Principales Productos Agro 2018-2022.*



*Nota.* La infografía muestra los principales productos Agro 2018-2022. Adaptado de “Resultado Exportaciones Perú 2022”, por PromPerú, 2022 (<https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>).

Por último, en el 2022 se cerró con 9,807 millones de dólares y una variación positiva de 12.3%, donde las exportaciones están conformadas por 680 productos diferentes, destacando los arándanos frescos, uvas frescas, café sin tostar, paltas y espárragos frescos. Cabe resaltar, que las exportaciones de frutas tuvieron un crecimiento del 4%, donde los productos que destacaron fueron los arándanos con un crecimiento del 14.9% y 1,401 millones de dólares, las uvas en ventas subieron 8.9% con 1,362 millones de dólares y las mandarinas ascendieron 4.9% con 251 millones de dólares. (El Peruano, 2023).

En el caso de las paltas, sus ventas estuvieron afectadas por los bajos precios, pero gracias a las ventas de limón que aumentaron en 34.7% con 65 millones de dólares, ayudaron contrarrestar las ventas de paltas. Además, otros productos que crecieron en sus ventas fueron las hortalizas (5.5%), los ajíes y pimientos (11.1%), alcachofas (3.8%) y cebolla (5%), que ayudaron a compensar las disminuciones de ventas de espárrago (-5.3%) (El Peruano 2023).

Por otra parte, el sector agro tiene 133 países de destinos, entre ellos destacando principalmente tres mercados de agroexportaciones peruanas, el primer destino lo ocupa Estados Unidos, teniendo una participación del 35% del total de exportaciones (El Peruano, 2023).

*Figura 17.*

*Principales Mercados Agro 2018-2022*



*Nota.* La infografía muestra los principales mercados Agro 2018-2022. Adaptado de “Resultado Exportaciones Perú 2022”, por PromPerú, 2022 (<https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>).

De acuerdo con el Reporte de Resultado de Exportaciones Perú (2022), Estados Unidos en el 2022 cierra con un crecimiento de 16.6% y 3,414 millones de dólares en ventas, siendo Perú el principal proveedor de arándanos frescos, seguido de la uva, palta, espárrago y cebolla fresca.

Según lo señalado por el diario El Peruano (2023), el segundo destino lo ocupa la Unión Europea, la cual posee una participación del 28% del total de envíos con 2,776 millones de

dólares y un crecimiento de 5.7% en comparación al 2021. Asimismo, señala que se tiene como tercer destino a Ecuador que a nivel de Latinoamérica es el primer país, representando una participación del 4% del total con 437 millones de dólares con un crecimiento del 52% respecto al 2021.

#### **2.1.2.5. Empresas exportadoras peruanas**

Para tener una idea del contexto descrito, de acuerdo con el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (2022), menciona en su reporte de empresas exportadoras, que en el año 2022 las exportadoras fueron de 8,203 lo cual significó un incremento de 6.7% respecto al año anterior alcanzando un nuevo récord histórico.

Asimismo, con respecto a la participación de las empresas según el tamaño: en primer lugar, con 59.5% de participación se ubican las microempresas; las pequeñas empresas lograron 32.4%; las grandes 6.9% y las medianas 1.3%.

El sector con un mayor número de empresas exportadoras fue la agroindustria con un total de 2,216 empresas incrementando en 9.4% respecto al 2021; seguido del metalmecánico con 1,986 empresas; químico, 505 empresas y prendas de vestir con 1,206 empresas exportadoras. (CIEN-ADEX, 2022).

De igual manera, según lo menciona El Peruano (2023) la gerenta central de Exportaciones de Adex, Ysabel Segura señala que, “Si evaluamos por tamaño de empresa, tenemos MiPymes exportadoras en los sectores de agroindustria, metalmecánica, textiles y artesanía”

Asimismo, el reporte de CIEN-ADEX (2022) indica que, 3,719 empresas exportadoras que representan el 45.3% enviaron un solo producto evidenciando la vulnerabilidad de las empresas ante cualquier cambio externo especialmente las MiPymes. Solo 993 compañías

(12.1%) lograron una alta diversificación alcanzando a despachar de 10 a más productos al exterior.

#### **2.1.2.6. Situación agroexportadora de arándanos frescos en el Perú**

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2020) “los arándanos (*Vaccinium ssp*) son frutos del bosque con un contenido bajo en azúcares y alto en antioxidantes. Este género contiene alrededor de 450 especies, incluyendo la conocida comercialmente como arándano azul o *Blueberry*” (p. 4).

Asimismo, de acuerdo con Proarándanos (2023), este fruto presente grandes ventajas para la salud, ya que es considerado como un alimento muy saludable. Posee fibra, la cual ayuda a mantener un corazón saludable y los niveles de colesterol controlados; vitamina C que mantiene el sistema inmune; vitamina K, el cual es beneficioso para el sistema circulatorio; además, contiene magnesio, el cual convierte los carbohidratos, proteínas y grasas en energía.

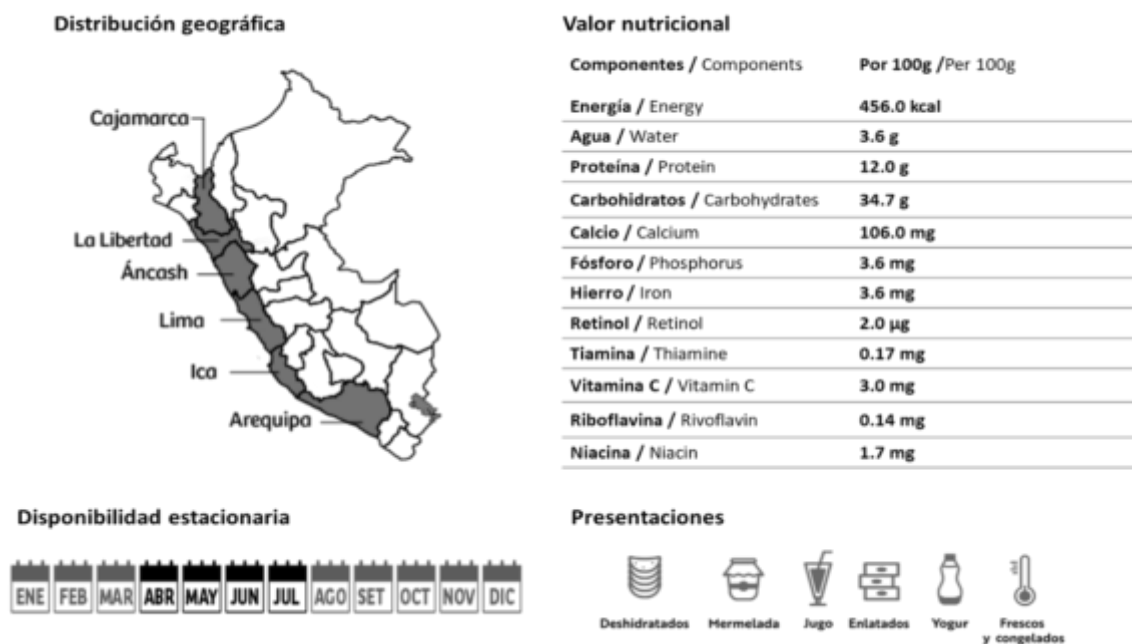
Cabe resaltar, que los arándanos han sido certificados por el programa de certificación de alimentos.

Por otro lado, se puede observar en la Figura 18 datos generales como estacionalidad, destacando ocho meses del año que van desde el mes de agosto hasta marzo; valor nutricional por 100 gr de arándano; distribución geográfica, destacando la costa del territorio nacional y las diferentes presentaciones comerciales tales como frescos, congelados, yogur, jugos, entre otros.



## Figura 18.

### Información general sobre el arándano



*Nota.* La infografía muestra la información general sobre el arándano. Adaptado de “Super Arándano” por *Super Fruits Perú*, 2020 (<https://sites.peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>).

Por otra parte, el arándano ha tomado gran protagonismo en el mercado peruano, ya que se ha convertido en la fruta con mayor número de exportaciones. “A escala mundial, el Perú se ubica en el primer lugar como país exportador desde el 2019, posición que se ha mantenido en el 2020 y en el 2021” declaró la jefa de consultoría y proyectos de la Asociación de Exportadores (ADEX), Lizbeth Pumasunco al Diario Oficial El Peruano (2022).

**Tabla 10.**

*Evolución de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022*

<b>Año</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
<b>Miles USD FOB</b>	540,152	814,560	983,162	1,185,503	1,355,292
<b>Variación (%)</b>	46.25%	50.80%	20.70%	20.58%	14.32%
<b>Toneladas</b>	72,827	125,045	160,947	206,384	275,767
<b>Variación (%)</b>	71.26%	71.70%	28.71%	28.23%	33.62%

*Nota.* Se ha unificado la evolución de las exportaciones de arándano fresco entre el 2018-2022.

Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos 2018-2022”, por *ADEX Data Trade*, 2023

(<https://www.adexdatatrade.com/>).

Las exportaciones de arándano han ido en aumento durante los últimos cinco años, pues diez años atrás el arándano era un producto desconocido en Perú, sin embargo, desde el 2015 se empezó a mostrar como un producto con potencial exportador de acuerdo con *International Blueberry Organization* (2023).

En el año 2018, se exportaron 72,827 toneladas de arándano, equivalentes a 540 mil millones de dólares en valor FOB, alcanzando un crecimiento de 71.26% y 46.25% respectivamente.

Como lo señala la revista digital *Economía* (2019), el crecimiento de las exportaciones de arándano se debe a la inversión del sector privado y a la creciente participación de los pequeños productores, según informó el expresidente de la Asociación de Exportadores (ADEX) Alfonso Velásquez Tuesta.

Al año siguiente, 2019, las exportaciones continuaron en aumento tanto en valor FOB como en toneladas, pues se exportó 814,560 mil dólares (FOB) teniendo un crecimiento de más del 50% respecto al año anterior. Asimismo, se produjo el mayor crecimiento durante el periodo de estudio, pues se llegó a exportar 125,045 toneladas llegando a 71.70% de crecimiento.

En el 2019, el arándano tuvo una alta demanda en el mercado exterior, por lo cual Perú pudo convertirse en el principal proveedor de arándano a nivel mundial con un 23% de participación desplazando a Chile, país que había obtenido el primer lugar durante más de diez años indicó *Fresh Fruit*, expertos en inteligencia comercial (2021).

Para el 2020, se observa que hubo un crecimiento de 20.3% y 28.71% en valor FOB y toneladas respectivamente, siendo menor a comparación de los años anteriores (*Véase tabla 10*).

La reducción del precio promedio de la fruta ocasionó la disminución de la rentabilidad para los productores peruanos; asimismo se presentaron protestas en EE. UU, principal mercado de las exportaciones de arándano, ya que los agricultores estadounidenses protestaron contra el aumento de la oferta de arándanos peruanos con la finalidad de proteger su mercado, señaló *Blueberries Consulting* (2021).

Sin embargo, Perú fue el principal exportador de arándanos frescos al mercado de EEUU representando el 38.1% del total, seguido de Chile y México, con el 25.4% y 22% respectivamente (CIEN-ADEX ,2021).

En el 2021, Perú logró superar los mil millones de dólares en valor exportado al mercado internacional, sin embargo, el crecimiento se mantuvo en 20% al igual que el volumen exportado cuyo crecimiento fue de 28%.

El incremento fue causado porque de acuerdo con Lizbeth Pumasunco, investigadora de ADEX, “En el mundo se prioriza el consumo de productos frescos, con nutrientes que fortalezcan la salud y, precisamente, el arándano se ajusta a esas características” (*Forbes*, 2022).

Asimismo, de acuerdo con ADEX (2022) “Los frescos fueron los de mayor demanda, pues representaron el 97.1% del total despachado de este *superfood*. También se vendió en sus versiones de congelado (2.8%), jugo (0.02%) y deshidratado (0.004%)”.

Para el 2022, Perú se mantiene en crecimiento, pues llegó a exportar 275,767 toneladas equivalentes a 1,355,292 mil dólares.

Según resalta *Blueberries Consulting* (2023) el aumento de las exportaciones de arándano ha sido causado por la adición y renovación de nuevas variedades que poseen un mejor rendimiento.

Según la página *web* Portal Frutícola (2023),

“La pandemia de la *COVID-19* desde marzo de 2020, la crisis del alza de precios de los combustibles y de los fertilizantes desde el 2021 y la crisis generada por la guerra en Ucrania desde febrero de 2022, que inicialmente golpearon al país, se convirtieron en una oportunidad para el desarrollo del comercio exterior peruano”.

Asimismo, señala que el país ha podido adecuarse al contexto mundial el cual ha cambiado sus patrones de consumo y ha empezado a priorizar productos frescos, inocuos y refrigerados.

### 2.1.2.7. Principales empresas exportadoras de arándano fresco en el Perú

**Tabla 11.**

*Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos durante el 2018-2022*

N°	Exportador	Total FOB USD (2018-2022)	Participación %	Total KG
1	CAMPOSOL S.A.	898,323,382	18.42%	157,439,546
2	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	640,765,942	13.14%	117,641,168
3	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	253,562,988	5.20%	37,941,239
4	AGROBERRIES PERU S.A.C.	213,061,949	4.37%	40,808,617
5	HASS PERU SA.	184,595,946	3.79%	30,427,040
6	DANPER TRUJILLO S.A.C.	176,728,667	3.62%	32,370,702
7	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	145,176,341	2.98%	26,875,348
8	AGUALIMA S.A.C.	63,023,226	1.29%	10,915,780
9	QALI FRUITS S.A.C.	41,247,653	0.85%	6,838,349
10	GIDDINGS BERRIES PERU S.A.C.	39,411,506	0.81%	6,105,906
11	CONSORCIO CARSOL - JRM S.A.C.	37,521,286	0.77%	8,178,724
12	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	22,288,682	0.46%	4,193,645
13	MORAVA S.A.C.	5,942,650	0.12%	1,441,883
14	BEST BERRIES PERU S.A.C.	1,277,180	0.03%	310,628
15	SOL Y PAMPA S.A.C.	1,042,610	0.02%	302,632

*Nota.* Se ha extraído las principales empresas exportadoras de arándano fresco en el período 2018-2022 indicando el total FOB USD, participación en las exportaciones y el total de kg exportados por cada uno de ellos. Adaptado de “Empresas exportadoras de arándano fresco 2018-2022”, por Veritrade, 2023 (<https://www.veritradecorp.com/>).

De acuerdo con la Tabla 11 durante el periodo de estudio la empresa Camposol S.A. lidera el ranking de empresas exportadoras de arándano fresco peruano, pues entre los años

2018-2022 ha exportado más de 898 millones de dólares teniendo una participación de 18.40%. El segundo lugar lo ocupa la empresa *Hortifrut* Perú S.A.C., llegando a exportar 117,641,168 representando un valor de 640,765,942 dólares. Finalmente, el tercer lugar lo ocupa *Agrovision* Peru S.A.C., el cual representa el 7.73% de exportaciones durante los años 2018-2022 obteniendo un valor FOB de 377 millones de dólares.

Por otra parte, en 2021 las empresas con mayor área de arándano fueron *Camposol* con 2,842 ha (2,586 ha en 2020), *Agrovision* Perú con 1,528 ha (1,036 ha) y *Hortifrut* TAL SAC 1.066 ha (730 ha) (*Blueberries Consulting*, 2022).

#### **2.1.2.8. Aplicación de las estrategias de diferenciación en el sector agroexportador peruano de arándanos frescos**

Con respecto a la implementación de estrategias de diferenciación en calidad de producto, se tiene las Normas Técnicas Peruanas (NTP) que establecen medidas y normas para la estandarización de los productos, procesos y servicios, permitiendo tener una producción de alta calidad.

Al respecto el Instituto Nacional de Calidad (Inacal), indica que el NTP establece buenas prácticas de producción de arándanos, con el objetivo de asegurar un producto inocuo para el consumidor que ayuda a elevar los estándares de calidad en la cadena de valor, mejorando la oferta exportable en mercados internacionales (Inacal, 2021).

Adicionalmente, la NTP 012:502:2021 Arándano. Buenas Prácticas Agrícolas, es aplicable a las actividades que comprenden desde la elección, evaluación y preparación del terreno de cultivo, hasta la cosecha, selección, transporte y almacenamiento (post cosecha) de arándanos (*Vaccinium myrtillus*). Específicamente en la cosecha se debe realizar usando diferentes estrategias y de esta forma evitar el daño solar; por otra parte, la selección de la fruta

se realizará de acuerdo con el índice de madurez, tamaño y color de tal manera que mantenga su sanidad y calidad (Inacal, 2021).

Por otra parte, se busca obtener una fruta de calidad a través del uso de diferentes variedades de plantas y modificaciones que se pueden realizar a la fruta. De acuerdo con el Portal frutícola (2022) “en la mayoría de los casos, el futuro de la industria del arándano en Perú será determinada por la cantidad y la calidad de su fruta”.

Recalca que en Perú se deben concentrar en mejorar la eficiencia de la producción y la calidad de la fruta empezando por la inversión en nuevas variedades de plantas que permitirían ampliar la cosecha, garantizar que la fruta obtenga un mejor sabor y extender su vida útil, lo cual será beneficioso para el envío de largo tránsito.

Por ello, según el gerente comercial de *Fall Creeek*, Julio Zaval Muñoz Perú menciona que, "La Plataforma *Collection* es muy adecuada para los productores experimentados de Perú que actualmente producen las variedades *Biloxi* o *Ventura* y desean mejorar la calidad de la fruta" (Portal frutícola, 2022).

Por otra parte, las certificaciones que pueden llegar a obtener las empresas llegan a ser un diferenciador importante para el cliente final asegurando la calidad del producto. Como lo resalta *Blueberries Consulting* (2022), *Sustainability Standard* (Estándar de Sostenibilidad) es una de las certificaciones más importantes en el sector agroindustrial. Asimismo, menciona que la empresa *Hortifruit SAC* logró obtener la certificación en categoría oro, este reconocimiento lo obtienen las mejores compañías convirtiéndose en una herramienta de gran relevancia, ya que garantiza que la empresa cumple altos estándares y tiene un producto de calidad.

Proarándanos (2023), indican en su portal que algunas de las empresas productoras de arándano cumplen con diversas certificaciones generando confianza y seguridad como la

certificación BRCGS (*Brand Reputation through Compliance*). Dicha distinción significa que la empresa gestiona la seguridad, legalidad, integridad y calidad (BRCGS, 2023).

El Estado peruano también cuenta con instituciones que otorgan certificaciones, por ejemplo, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), el cual en el 2022 certificó a más de 18,000 hectáreas de arándano aumentando en 11.13% con respecto al año anterior (Agencia Agraria de Noticias, 2023).

Cabe resaltar, que “para exportar algunos productos vegetales, es necesario que el Senasa certifique el campo o lugar de producción de donde proviene” (Plataforma digital única del Estado Peruano, 2020). Asimismo, de acuerdo con el Protocolo de exportación de arándano a China establece que deben contar con un certificado fitosanitario emitido por Senasa, así como la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (Senasa, 2018).

Por otro lado, en el sector agropecuario diversas empresas están aplicando estrategias de diferenciación para lograr una mejor posición en el mercado con relación a la competencia. Por ejemplo, las agroexportadoras de arándanos que actualmente es uno de los principales productos que se exportan, logrando una posición destacable en los últimos cinco años gracias a las medidas de diferenciación y mejoras para su competitividad a nivel mundial.

Tal como lo menciona Pizarro, “hacer agricultura orgánica hoy en día es muy diferente a como se hacía hace veinte o diez años, ya que, actualmente lo que se busca es lograr un mejor diferencial de precios, sin descuidar los altos rendimientos productivos, ni tampoco la calidad y condición de la fruta, que es lo que permite acceder a los mercados actualmente” (Red Agrícola, 2021).

En el caso de regiones del Sur como Ica diversas agroexportadoras apuestan por cultivar los arándanos en macetas o contenedores, en la cual se tiene un mejor manejo de sustratos y



riego tecnificado que hasta el momento se ha tenido buenos resultados. Tal como lo menciona el asesor agrónomo Álvaro Espinoza, este tipo de cultivo se resumen “en menos es más”, ya que permite optimizar recursos y productos usados, por ejemplo, en el control de hongo o bacterias se tiene un mejor manejo de daños, logrando obtener un producto altamente rentable (Red Agrícola, 2017).

Asimismo, en el caso de las regiones del Norte a través del evento de Aportes Tecnológicos Agrarios al Desarrollo Regional organizado por el Desarrollo Agrícola del Proyecto Especial Chavimochic (PECH), se capacitó a agricultores de Chao, Virú, Moche y Chicama para el cultivo de arándanos en macetas o bolsas plásticas, siendo una de las ventajas que se puedan instalar en cualquier tipo de suelo y con una alta población de plantas (Gobierno Regional La Libertad, 2017).

Por otra parte, las agroexportadoras emplean como estrategia de diferenciación las innovaciones en su producción de cultivos de arándanos, como el caso de Camposol, uno de los exportadores más representativos del sector, con una novedosa innovación en su producción con el control biológico para chanchito blanco que usan para mejorar los cultivos de arándanos y cítricos, a través de una avispa *Anagyrus* eficiente y de rápida acción inserta sus huevos en el interior del chanchito blanco, logrando que este muera y manteniendo bajos niveles de daños en los cultivos, es importante mencionar que se viene implementando 1,000 núcleos mensuales en la producción (Redagrícola,2023).

Además, es importante el desarrollo de una agricultura orgánica, por ello para las exportadoras es de gran interés conocer las enfermedades que pueden tener los cultivos de arándanos. Al respecto, se han realizado estudios en la producción de arándanos a través de un biocontrol, en la cual se encontró hongos endófitos en el tallo y hojas, donde los investigadores

determinaron el potencial beneficioso que tenía para la resistencia a plagas y promoción de crecimiento, útiles para control de enfermedades vegetales y una agricultura sostenible (Red Agrícola, 2023).

Por último, otra de las innovaciones es el desarrollo de la genética en los arándanos, logrando obtener diversas variedades que se adaptan a las necesidades del consumidor o al mercado de destino. Por ejemplo, el tipo *Biloxi*, el cual permitió que Perú se posicionará como el primer exportador de arándanos a nivel global, pues esta nueva variedad se adaptó al clima rápidamente y permitió una producción de 3 kg por planta, sin embargo, desde el comienzo presentaba problemas de acidez y de tamaño, lo que generó el impulso de crear nuevas variedades, como *Ventura* que presenta ventajas en sabor, tamaño y rendimiento (Red Agrícola, 2022).

Tal como indica Luis Vegas, gerente general de Proarándanos, en el tiempo muchas de las variedades estarán compartiendo porcentajes de participación, más que concentrarse en una o pocas, pues dependiendo del desempeño que tengan la cantidad de variedades se va acortando, además entre las 60 variedades, *Rocío* y *Emerald* son otras dos que tienen mayor protagonismo (Red Agrícola, 2021).

Es importante resaltar que en el caso de los consumidores chinos se ha tenido éxito con las variedades que son más dulces y tienen una amplia vida útil, que incluyen *Sekoya Pop*, *Oz Magica*, *Eureka*, *Sekoya Beauty* y *Oz Bonita* (Red Agrícola, 2022).

### **2.1.2.9. Situación agroexportadora de los arándanos frescos peruanos de la región La Libertad**

El comercio de la región La Libertad ocupa el quinto puesto dentro del país, representando 6% del total de exportaciones. Asimismo, es el primer productor de arándanos y palta, donde las exportaciones de frescos representan el 66% y conservas el 14%, además en el 2022 se superó las exportaciones de frescos con 295 millones de dólares con un incremento del 23% con respecto al año anterior (Mincetur, 2022). Con respecto al sector agropecuario representa el 45% de las exportaciones de La Libertad y el 17% de exportaciones de arándanos.

En el 2018, las exportaciones de arándanos frescos de la región cerraron con 411 millones de dólares con una variación positiva del 36% con respecto al 2017. Según Edgar Vásquez, ministro de Mincetur, las exportaciones se están diversificando de manera positiva, además a través del PAI se puede brindar fondos a las pequeñas empresas para optimizar su potencial exportador (Agencia Agraria de Noticias, 2019).

En el 2019 se tuvo al cierre de año ventas de 531 millones de dólares con incremento del 29% respecto al año anterior. Al respecto en el Reporte de Comercio Regional La Libertad (2020), La Libertad destaca como el primer exportador con una participación del 67% alcanzando las 125 mil toneladas (Mincetur,2020).

Con respecto al 2020 se tuvo un valor de venta de 594 millones de dólares con un crecimiento de 12%. Asimismo, represento el 57% del total de exportaciones de arándanos a nivel nacional. Es importante mencionar que, en el 2020, 261 empresas de la región llegaron a exportar con una participación importante de MiPymes, además se cuenta con un Plan Estratégico Regional Exportador (PERX), en el que se prioriza el desarrollo de productos agroindustriales como las *berries*, productos andinos, textil, metal y servicios (Mincetur, 2021).

Según indica el Reporte de Comercio Regional, en el 2021 se cerró el año con 626 millones de dólares con un incremento a comparación del año anterior del 5.38%. Además, el desempeño agroexportador del arándano creció en 4% con respecto al 2020 (Mincetur, 2021).

De acuerdo con *Blueberries Consulting* (2021), menciona que La Libertad cultivó 7,580 hectáreas de cultivo de las variedades *ventura*, *rocío*, *biloxi*, *emerald*, entre otras. Por otra parte, Angela Maza, directora de la facultad de Negocios de la Universidad Privada del Norte (UPN) agrega que en el 2021 las exportaciones de la fruta fueron de 206 mil toneladas originando ingresos para las provincias de Trujillo, Virú, Ascope y Chepén (Redagrícola, 2022).

Finalmente, en el año 2022 La Libertad fue la tercera región con más exportaciones a nivel nacional alcanzando 2,120 millones de dólares, 3.3% más que el año anterior (PromPerú, 2022).

Asimismo, de acuerdo con *ADEX-Data Trade* las exportaciones de arándano de La Libertad alcanzaron los 729 millones de dólares incrementando en 19.37% con respecto al año 2021. Las toneladas exportadas fueron de 115 mil creciendo en 40% a comparación del año anterior.

#### **2.1.2.10. Principales empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad**

A continuación, se procede a mencionar algunas de las principales empresas peruanas que exportan arándanos frescos de la región La Libertad durante el período 2018-2022, con su respectivo valor FOB exportado de acuerdo con la data que presenta el portal web *Veritrade*.

**Tabla 12.**

*Principales empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad durante el 2018-2022*

N°	Exportador	2018	2019	2020	2021	2022	Total Valor FOB exportado 2018-2022
1	CAMPOSOL S.A.	173,301,997	182,590,346	145,460,706	172,196,142	224,774,191	898,323,382
2	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	68,735,321	101,828,643	146,429,721	165,094,871	158,677,387	640,765,942
3	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	20,617,838	44,583,158	45,713,230	65,144,937	76,951,974	253,562,988
4	AGROBERRIES PERU S.A.C.	19,920,652	31,284,109	54,181,277	51,781,863	55,894,048	213,061,949
5	HASS PERU SA.	24,467,641	36,736,692	37,474,743	41,656,962	44,259,908	184,595,946
6	DANPER TRUJILLO S.A.C.	10,896,322	23,338,427	42,724,262	45,764,127	54,011,326	176,728,667
7	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	13,107,861	25,396,259	31,090,154	33,048,110	42,533,957	145,176,341
8	AGUALIMA S.A.C.	4,997,087	10,189,332	16,397,978	16,504,235	14,934,714	63,023,226
9	QALI FRUITS S.A.C.	566,01	29,13	9,107,851	16,457,559	15,203,053	41,247,653
10	GIDDINGS BERRIES PERU S.A.C.	3,904,602	6,754,720	10,975,879	9,731,785	8,044,521	39,411,506
11	CONSORCIO CARSOL - JRM S.A.C.	75,50	2,965,338	15,759,874	9,377,371	9,344,541	37,521,286
12	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	1,333,234	5,953,041	5,103,665	4,543,333	5,355,409	22,288,682
13	MORAVA S.A.C.	52,62	377,65	1,736,889	1,644,269	2,131,223	5,942,650
14	BEST BERRIES PERU S.A.C.	32,301	426,154	19,046	337,556	462,123	1,277,180
15	SOL Y PAMPA S.A.C.	1,29	22,88	52,92	22,51	943,009	1,042,610

*Nota.* Se ha extraído las principales empresas exportadoras de arándanos frescos durante el período 2018-2022, indicando su Valor FOB en miles de USD. Adaptado de “Empresas exportadoras de arándano fresco 2018-2022”, por *Veritrade*, 2023

(<https://www.veritrade.com/>).

De acuerdo con la Tabla 12, se presentan las empresas medianas y grandes con participación significativa en la exportación de arándanos, donde la principal empresa

exportadora de arándanos entre el 2018 al 2022 fue Camposol S.A. con valor FOB total exportado de 898,380,049 dólares, en segundo lugar, encontramos a *Hortifrut - Perú S.A.C.* con un valor FOB total exportado de 640,765,942 dólares, seguido de Agrícola Cerro Prieto S.A. que ocupa el tercer lugar con valor FOB total exportado de 253,237,776 dólares.

#### **2.1.2.11. Producción de los arándanos frescos peruanos de la región La Libertad**

Con respecto a la producción de arándano frescos, de acuerdo con el Banco Central de Reserva, en el 2018 la producción de arándano en la región La Libertad fue de 73.5 mil toneladas incrementando en 86.8% con respecto al año anterior (BCRP, 2019).

Además, según la Agencia Agraria de Noticias (2019) Minagri indicó que, en el 2018 La Libertad registró que el índice de rendimiento de arándano fue de 16.8 toneladas por hectárea posicionándose por encima del promedio nacional, el cual fue de 15.3 toneladas por hectárea. Asimismo, señaló que las regiones que más produjeron fueron La Libertad y Lambayeque incrementando en 78.4% y 18.2% respectivamente.

En el 2019, el arándano se posicionó como el producto agropecuario con mayor crecimiento en la región La Libertad, puesto que incrementó en 53.9% con respecto al 2018 alcanzando una producción de 115,6 mil toneladas, contribuyendo con el 7.9% de producción en la región. (BCRP, 2020). Además, el portal Arándano Perú (2021) señala que, las principales zonas productoras de arándanos durante el 2019 fueron La Libertad (79% del total nacional) y Lambayeque (17%).

Para el año 2020, la producción de arándano de la región siguió aumentando a 109.8 toneladas producidas, teniendo una participación de 1.6% en la producción de productos agropecuarios de La Libertad (BCRP, 2021). Asimismo, INEI destacó que La Libertad fue el principal productor de arándano registrando un crecimiento de 8.8% (INEI, 2021).

Con respecto al 2021, el Banco Central de Reserva del Perú (2022) informó que, La Libertad llegó a producir 118,4 mil toneladas de arándano aumentando la producción en 6.3% con respecto al 2020, posicionando al arándano como el tercer productor agropecuario más producido en dicha región y contribuyendo con el 1.2% de producción regional.

Finalmente, para el año 2022 la producción de arándano de la región La Libertad 158,3 mil toneladas teniendo el mayor crecimiento en el sector agroindustria de la región alcanzando el 33.7%, logrando una participación del 6.9% de la producción local (BCRP, 2022).

#### **2.1.2.12. Comparación en exportación de arándanos frescos con otras regiones a nivel nacional**

A continuación, se analizarán las principales regiones a nivel nacional que exportan arándanos frescos además de región La Libertad, que ha ocupado el primer puesto de exportador de arándanos por años consecutivos; seguido de Lambayeque y Lima.

##### **- Lambayeque:**

La región ocupa el cuarto puesto como exportador a nivel nacional y el segundo productor nacional de arándanos representando el 22%, después de La Libertad que representa el 52%. En la región el 71% de las agroexportaciones corresponden a frutos frescos, donde se encuentran los arándanos.

En el 2018, las exportaciones de arándanos crecieron 414% más que en el 2017, con el cierre de 58.7 millones de dólares (Mincetur, 2018). Es importante mencionar que según ComexPerú (2022), Lambayeque paso de inicialmente exportar 11 millones de dólares en el 2017 a 268 millones de dólares en el 2021.

Asimismo, en el mismo año fue nuevamente el segundo productor de arándanos frescos con una participación del 20% del total donde en los seis primeros meses la producción creció en

36% (Mincetur 2021). En el primer semestre del 2022, las ventas de arándanos continuaron creciendo en un 94% (Mincetur, 2022). Cabe resaltar, que el 99.74% de las exportaciones de arándanos de la región se produjeron en Tierras Nuevas de la Irrigación de Olmos, que son tierras desérticas que pasaron a ser un territorio productivo y cultivable (*Blueberries Consulting*, 2023).

- **Lima:**

Mincetur (2022) indica que el arándano es cultivado principalmente en regiones localizadas al norte del país, sin embargo, también en vales de Lima los cuales son Huaral y Cañete. En el 2020, Lima fue la tercera región con más exportaciones de arándanos, pues representó el 12% del total exportado (CIEN-ADEX, 2021).

Además, Comex (2022) señala que Lima en el 2017 exportó un total de 31 millones de dólares mientras que en el 2021 Lima alcanzó 112 millones de dólares. Cabe resaltar que, del total de plantaciones de arándano a nivel nacional, Lima concentra el 6% de superficie producida (Proarándanos, 2023).

### **2.1.2.13. Estrategias de Diferenciación aplicadas en exportadoras peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad**

Como se mencionó anteriormente una de las regiones que destacan en el sector agropecuario a nivel nacional es la región de La Libertad, la cual ha crecido durante los años de manera importante y entre sus productos exportados principales son los arándanos frescos que gracias a las nuevas acciones de innovación en las empresas, ya sea en su producto o procesos; además de los certificados y Normas Técnicas han logrado ofrecer un producto que se adapta al mercado de destino cumpliendo con todas necesidades para ser exportado.



De tal modo, se describen las estrategias de diferenciación que están aplicando para mejorar su oferta exportable. Por ejemplo, con respecto a la calidad del producto mediante el Instituto Nacional de Calidad (Inacal) del Mincetur, se realizan seminarios como “Beneficios al utilizar la Infraestructura de la Calidad en la Mejora de la Calidad y Competitividad de los Arándanos”, en especial para la región La Libertad porque la producción del fruto en esta área se concentra más del 90%.

Asimismo, se concientiza la importancia y los beneficios de la aplicación de las NTP, la evaluación de la conformidad y aseguramiento metrológico, es decir las empresas deben cumplir con requisitos específicos relacionados al producto y proceso, donde incluye actividades como inspección, certificación y acreditación de conformidad por organismos; con el fin de mejorar los estándares de calidad y promocionar la oferta de arándanos a mercados internacionales (Inacal, 2020).

Para la campaña de exportación de arándanos del 2021-2022, según SENASA anunció que la región La Libertad, es la primera región productora y exportadora de arándanos a nivel nacional. Por ello, el primer paso para lograr la exportación del fruto, SENASA certificó 90 áreas de producción, dando conformidad del manejo de plagas y productos correctos, así como las buenas prácticas agrícolas.

Además, se certificaron 17 plantas de procesamiento y empaquetado, las cuales cumplen con la trazabilidad del producto, desde la cosecha hasta el proceso final. (SENASA, 2021).

Asimismo, gracias a SENASA se logró tener oportunidad de comercializar los arándanos en 62 mercados destino. Según El Peruano (2022), el titular de SENASA, Miguel Quevedo menciona que,

“La gestión de acceso a nuevos mercados es fundamental para seguir generando oportunidades y lograr que nuestros productos se consoliden a nivel mundial; estas acciones van de la mano con el trabajo de campo, que está enfocado a darle el respaldo fitosanitario, asegurando la sanidad e inocuidad de nuestros productos agropecuarios”.

Por otra parte, la innovación es importante para las empresas de la región como lo menciona Santiago Gómez, coautor de la tesis Impacto del uso de drones para fumigación de cultivo de arándanos en el departamento de La Libertad - Perú, comentó que desde el año 2017 se busca minimizar la presencia de productos químicos en la producción del arándano, por ello, el uso de la innovación tecnológica, en este caso, los drones se presentan como una opción para fumigar los cultivos a pesar de presentar algunas limitaciones (Dialogo chino, 2022).

Asimismo, de acuerdo con Alejandro Fuentes, presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), indicó que el desarrollo de nuevas variedades de arándano utilizando genética de España, Estados Unidos o Australia se viene empleando por más empresas del sector. Señala que se cuenta con plantaciones en Ica, Chavimochic (Chao, Virú, Moche y Chicama) y Olmos (Red Agrícola, 2022).

Sumado a lo mencionado anteriormente, según Samantha Biseti, especialista en *berries* de Sierra y Selva Exportadora, introducir nuevas variedades requiere de varios ensayos, uno de los casos exitosos se ha dado en la región La Libertad en donde se han adaptado variedades como *biloxi*, *emerald* y *legacy* (Red Agrícola, 2017).

Cabe resaltar, que según el Instituto Nacional de Innovación Agraria (2023) señala que para los arándanos de La Libertad se desarrolló el Proyecto de Tecnología de Manejo en la cual se buscaba determinar cuatro estrategias como control fitosanitario eco-amigable frente a plagas

presentes en el cultivo de arándano de la variedad *Biloxi* para fortalecer la oferta exportable en el distrito de Chao, provincia de Virú, departamento de La Libertad.

### **2.1.3. Síntomas y Causas**

De acuerdo con Proarándano (2023), Perú pasó de exportar 12,951 toneladas de arándano fresco en la campaña 2015-2016 a 220,000 toneladas al cierre de la campaña 2021-2022. Asimismo, el diario El Peruano (2022) menciona que en la última campaña La Libertad tuvo una participación del 49% de las exportaciones, convirtiéndose en la principal región exportadora de arándano.

Es importante resaltar que la región paso de exportar 405 millones de dólares en el 2018 a 729 millones de dólares en 2022 teniendo un crecimiento de 15.3% durante dichos años (ADEX-Data Trade, 2023).

Por otra parte, como se ha ido evidenciando en la presente investigación, la participación de entidades públicas como Senasa, Minagri, Produce e Inacal junto con el sector privado contribuyen con el desarrollo del sector para mejorar la calidad del arándano, así como el desarrollo del sector, como lo señala Luis Miguel Vegas, director general de Proarándanos, a Diálogo Chino, “El Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (Senasa) ha sido importante para abrir nuevos mercados” (Diálogo Chino, 2022).

#### **2.1.3.1. Principales Mercados de las exportaciones de arándano fresco**

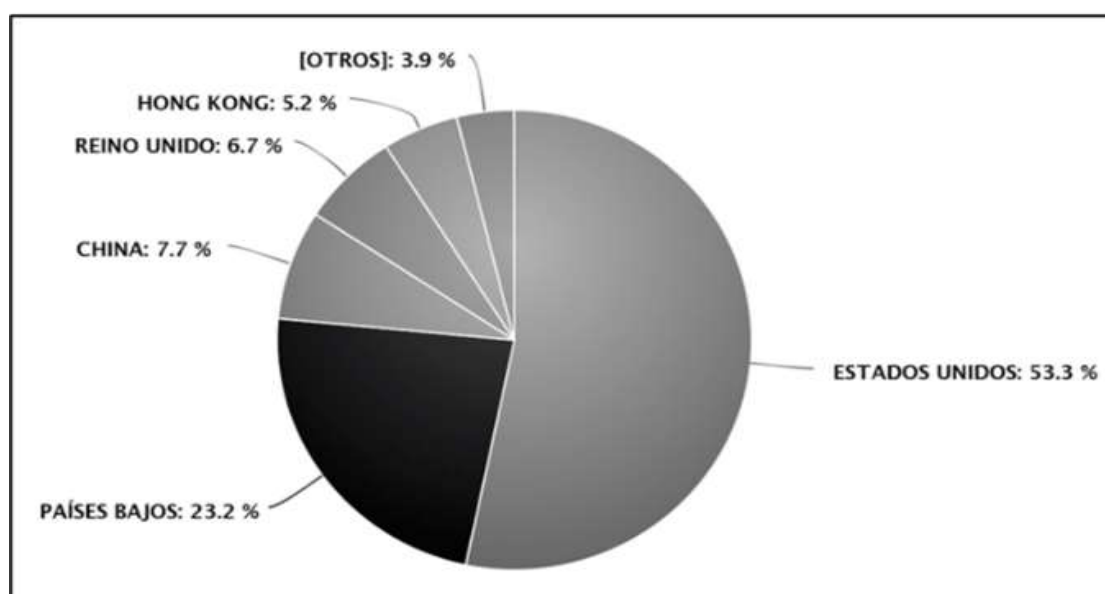
A continuación, se describe los tres principales destinos de las exportaciones de arándano fresco tanto nivel nacional y regional, específicamente La Libertad.

Por lo antes mencionado, los tres principales mercados tanto de Perú como de la región La Libertad son Estados Unidos, Países Bajos y China, los cuales tienen una participación similar en ambos casos. Esto ocurre, debido a que La Libertad lidera la producción de arándano nacional (Senasa, 2021).

**Figura 19.**

*Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de Perú*

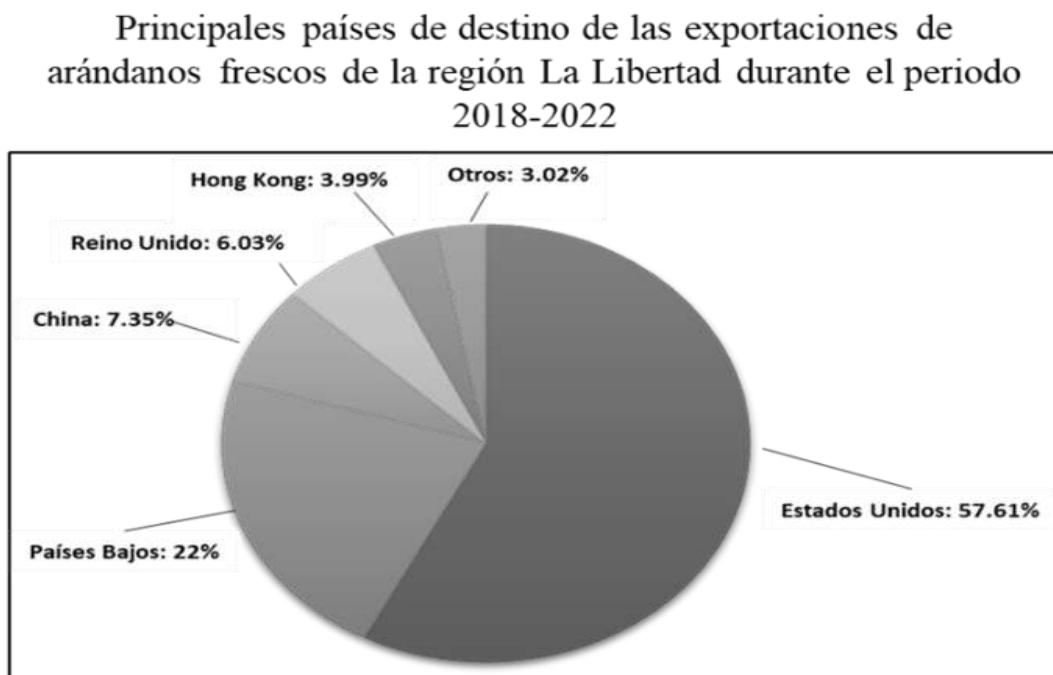
**Principales países de destino de las exportaciones de arándanos frescos de Perú durante el periodo 2018-2022**



*Nota.* Se ha extraído los principales países de destino de las exportaciones de arándanos frescos de Perú. De “Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de Perú”, por Veritrade, 2023 (<https://www.veritrade.com/>).

**Figura 20.**

*Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de la Región La Libertad*



*Nota.* Se ha extraído los principales países de destino de las exportaciones de arándanos frescos de la región La Libertad. Adaptado de “Principales países de destino de las exportaciones de arándano fresco 2018-2022 de La Libertad”, por *Adex Data-Trade*, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

En primer lugar, como se observa en la Figura 19 y Figura 20 durante los últimos cinco años, el principal país de destino ha sido Estados Unidos, el cual ha tenido más de 50% de participación en las exportaciones de arándano fresco tanto en La Libertad como a nivel nacional. De acuerdo con el *My Peru Global* (2023) en el 2022 Perú exportó a Estados Unidos 718,7 millones de dólares en valor FOB, y La Libertad 418 millones según datos extraídos de *Adex-Data Trade*.

Estados Unidos es uno de los principales mercados más atractivos para los productos peruanos, especialmente los del sector alimentario; por ello el país norteamericano representó el 53.9% del total de exportaciones de arándano peruano. Según la agencia, Elder Ríos, gestor de comercio internacional, señala que “siendo Perú el país número 1 en la exportación de arándanos, y los Estados Unidos el país número 1 en su consumo, es evidente la tremenda importancia y magnitud de estas compañías en el mercado mundial del *berry*”

En segundo lugar, se posiciona Países Bajos, el cual obtuvo una participación de 23.2% del total de exportaciones del fruto durante el 2018-2022 a nivel nacional. La popularidad de la fruta creció en Holanda cuando se comenzó a asociar el consumo del arándano con la buena salud (*Blueberries Consulting*, 2018). De acuerdo con *My Peru Global* (2023) menciona que, Perú exportó 317.6 millones de dólares en valor FOB a Países Bajos. Por otra parte, durante la campaña 2021/2022 Perú exportó a Países Bajos 50,849 toneladas representado 300 millones de dólares teniendo un crecimiento de 18% con respecto a la campaña anterior. (*Blueberries Consulting*, 2022). Por otra parte, en el 2022 La libertad exportó a Países Bajos 151 millones de dólares en valor FOB, 34,429 toneladas, obteniendo el 22% de participación (*ADEX Data-Trade*).

China ocupa el tercer lugar de participación de las exportaciones de arándano a nivel país y región con 7.7% y 7.35% respectivamente durante el 2018-2022. Según lo señalado por el presidente de la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos), Daniel Bustamante, el incremento de envíos a China es ocasionado por las nuevas variedades de arándano que se han desarrollado en Perú y generan atención en el mercado de destino, ya que estas variedades resisten viajes largos y cuentan con mayor vida postcosecha (*Gestión*, 2021).

En este punto cabe resaltar que las empresas de la región La Libertad han logrado la exportación de arándanos frescos por diferentes factores, sin embargo, la presente investigación pondrá énfasis en cómo las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas se relacionan con su desempeño exportador. Por ello, se describirá las variables de las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras.

En primer lugar, de acuerdo con el *paper* “*Differentiation strategies in agribusiness – A configurational approach*” (Brenes et al., 2020) indexado en la plataforma *Science Direct* mencionan que las compañías que siguen una estrategia de diferenciación distinta del liderazgo en costos buscan diferenciarse a través de la marca, certificaciones, calidad superior o por características de los productos o servicios, entre otras (Porter, 1980). Asimismo, señalan que las estrategias de diferenciación no son sencillas de seguir en el sector agroindustrial y se puede aplicar diferentes medios, esto quiere decir que existen criterios comunes no exclusivos que pueden conducir al éxito (Porter & Advantage, 1985; Porter, 1980).

Por otra parte, Samuel et al. (2017) en su *paper* “*The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance*” indexado a *ScienceDirect* menciona que la diferenciación es el acto de diseñar un grupo de diferencias significativas para distinguir la oferta de la compañía de los competidores (Kotler & Armstrong, 2003). Además, señala que las ventajas a través de dicha estrategia se pueden alcanzar a través de la buena calidad del producto y poniendo énfasis en la innovación.

Como se ha descrito anteriormente, una de las estrategias de diferenciación aplicada es la calidad de producto, de acuerdo con Dequiedt (2018) en su *paper* titulado “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” indica que,

Los cambios en la cadena de valor agroalimentaria han llevado a poner un mayor énfasis en la calidad de los productos. Los requisitos de calidad, incluidas las normas fitosanitarias, son una condición para ser partícipe de la cadena de valor global y tener acceso a los mercados de alto valor de países desarrollados (p. 2).

Por otra parte, en el artículo “Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia” (Saldarriaga et al., 2019) publicado en la Revista Venezolana de Gerencia menciona que la innovación empresarial corresponde a un valor nuevo, pero no precisamente a algo nuevo (Mesa, 2015).

Adicionalmente, la innovación empresarial es definida como la mejora del modelo de negocio de una compañía, realizando modificaciones organizacionales, tecnológicos y productivos en la propuesta del negocio hacia el mercado con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento, ser más eficiente o incluso establecer un mercado completamente nuevo (Gamboa, 2017).

De los artículos antes mencionados, se logra destacar las estrategias de diferenciación significativas, las cuales son calidad de producto e innovación empresarial. Por ello, justificándolo y relacionándolo con los antecedentes líneas arriba, en el presente trabajo de investigación se analizarán ambas variables como parte de las estrategias de diferenciación.

Asimismo, las empresas exportadoras de La Libertad para poder alcanzar la internacionalización y mayores exportaciones al exterior deben de tener mayor énfasis en el cuidado de su producto, cumpliendo con los estándares y requerimientos de cada mercado, logrando una participación significativa que les permita competir sin ningún problema.



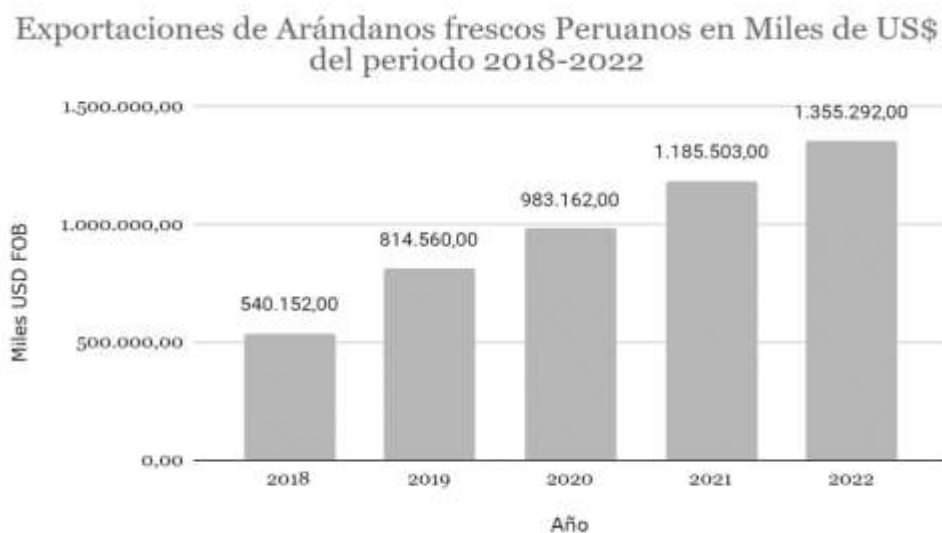
### 2.1.4. Diagnóstico actual

Con respecto a las exportaciones de arándanos frescos, de acuerdo con la Figura 21, en el 2022 tuvieron un aumento del 14.32 %, en comparación al 2021, es decir un valor FOB de 169,789 miles de dólares más que el año anterior. Asimismo, en la Figura se puede apreciar que cada año las exportaciones de arándano en valor FOB han ido en aumento

Hablar hoy del mejor productor y exportador de arándanos frescos a nivel internacional, es mencionar a Perú con su principal región La Libertad en la producción del fruto, ya que concentra más del 50% del total, teniendo como principal mercado a Estados Unidos (ESAN,2022).

#### Figura 21.

*Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022, adaptado de ADEX Data Trade.*



*Nota.* Se ha unificado las exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos 2018-2022 de Perú”, por ADEX Data Trade, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

Asimismo, se tiene como segundo exportador a Chile teniendo también como principal país destino a Estados Unidos, seguido de España ocupando el tercer lugar. La ventaja competitiva que Perú presenta es la estacionalidad, pues puede producir durante todo el año, así como también las empresas y entidades involucradas como Mincetur apuestan por la innovación, por ejemplo, para desarrollar variedades de arándanos mejorando la calidad y el rendimiento en la producción (IBO, 2022).

Por ende, mediante entidades como Mincetur, Agroideas, ProInnovate, Inacal, entre otros; se promueve la mejora de condiciones en la productividad del cultivo, así como la calidad de la oferta exportable.

Para continuar como el principal exportador o productor de arándanos frescos se necesita contar con herramientas o tecnologías para proporcionar una mejor calidad de producto. Cumpliendo con las exigencias del consumidor, siendo necesario seguir apostando por la inversión en innovación tecnológica en los procesos y producto que brinda la oportunidad de mejorar el rendimiento y aumentar la calidad de producto. Es importante mencionar que calidad se refiere a un color uniforme, estéticamente fresco son ningún daño, forma, tamaño y firmeza; por ejemplo, las nuevas variedades han mejorado el sabor del fruto (Red Agrícola, 2021).

Gracias a Agroideas y Midagri cerca de 36,000 productores de frutas y vegetales en el Perú mejoraron su competitividad en los últimos cinco años, ya que las entidades brindaron e impulsaron la modernización de infraestructura, sensibilización de normativas y tecnologías en sistemas de producción y productos (Andina, 2023).

Sin embargo, la Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos) señaló que, en la campaña 2022-2023 los mercados de Estados Unidos y Europa presentan problemas tales como la recesión y la guerra, lo cual ha presentado un alto impacto en la comercialización

de arándanos en dichos mercados. Asimismo, indican que la poca participación y el exceso de regulación por parte del Estado Peruano alteran la competitividad de las empresas (Agencia Agraria de Noticia, 2022).

Por otra parte, el incremento de la oferta de las exportaciones ha provocado que el precio del kilo de arándano disminuya, puesto que en el 2013 el precio del kilo fue de 11.5 USD mientras que en el 2022 el precio llegó a 5.6 USD. Esta reducción ocurrió debido a la escasez de fertilizantes y de combustibles lo cual provocó un elevado costo de producción, por ello la mayoría de los productores tuvo que vender sus productos igual o menos que el costo de producción para mantener a los clientes (*Fresh Fruit*, 2022).

#### **2.1.5. Control de Pronóstico**

Para poder garantizar la calidad de la producción de arándanos frescos, se tiene como entidad de control a Inacal encargado de establecer estándares de calidad en la producción de un producto, por ejemplo, en el sector frutícola, la granadilla, arándanos, granos andinos y sachá inchi. Estas normas incluyen la gestión de inocuidad, envase, embalaje, fertilizantes, plaguicidas, pesticidas, estructura, entre otros; que se encuentran disponibles para todas las regiones al interior de país (*Blueberries Consulting*, 2019).

Asimismo, mediante las Normas Técnicas Peruanas (NTP) se promueve las buenas prácticas agrícolas que incluyen conocimientos técnicos sobre la elección, evaluación, preparación, cosecha, selección, transporte y post cosecha de un producto. De tal modo, es necesario lograr orientar a los agroexportadores en el manejo de los procesos para cultivar un producto, preservando la salubridad y seguridad de este; y a su vez cumpliendo con las exigencias y necesidades de los diversos mercados a nivel mundial (Inacal, 2021).

Por otra parte, a través del brazo estratégico de Midagri, SENASA el cual se encarga de llevar a cabo programas y planes determinados que reglamentan la producción para obtener un producto inocuo para el consumidor, por ejemplo, la supervisión del almacenamiento y transporte, además de validación del empaque, es decir el producto debe estar seleccionado y clasificado para evitar encontrar dentro de ello insectos, ácaros, residuos, entre otros (SENASA, 2017).

Asimismo, según el Gobierno Regional de Agricultura de La Libertad (2018), Senasa desarrollo el taller “Certificación fitosanitaria de arándanos destinado a la exportación basada en perfiles de riesgo”, donde busca orientar y capacitar a profesionales encargados de la implementación y supervisión de la certificación sanitaria y fitosanitaria.

Esto consiste en auditar a empresas exportadoras con el objetivo de evaluar la trazabilidad calificando los factores más comunes de riesgo que presenta, además con esta nueva técnica de certificación se busca disminuir la toma de muestras y el tiempo en las inspecciones fitosanitarias. Por ejemplo, en La Libertad se ha logrado certificar en diversas campañas hectáreas de cultivos de arándanos de las diversas variedades, tales como *Biloxi*, *Ventura*, *Emerald*, *Bonita*, entre otras; brindando una gran oportunidad para ser más competitivos y mejorar la oferta exportable, ya que un exportador demuestra que su producto cumplió con procesos de calidad, ejecución de buenas prácticas de agricultura e inocuidad (Agrolibertad, 2018).

Asimismo, para impulsar las exportaciones de arándanos, se tiene como reto principal el lograr ampliar el producto a nuevos mercados siendo clave tener una buena estabilidad política y económica para promocionar la inversión privada y llevar a cabo o terminar proyectos. Por otra parte, las diversas agroexportadoras están en constante búsqueda de nuevas variedades del fruto

que puedan beneficiar en los costos de producción, mejorando el rendimiento en las empresas, además de obtener un fruto de calidad y competitivo a nivel internacional (ESAN, 2023).

Por lo mencionado anteriormente en el punto de realidad problemática, las tesis consideran que la investigación es relevante debido a que, la industria del arándano ha presentado un rápido crecimiento destacando el producto peruano como el más demandado a nivel mundial.

Asimismo, el sector es uno de los más importantes para la región La Libertad por lo que el estudio ayudará a tener una mejor comprensión sobre las estrategias diferenciadoras que favorecen a las empresas de la región y de esta manera mejorar su desempeño internacional, teniendo mayores posibilidades de ingresar a nuevos mercados, aumentando sus ingresos y rentabilidad. Finalmente, los resultados obtenidos de la investigación podrán ser utilizados en futuras investigaciones.

## **2.2. Formulación del Problema**

Em primer lugar un problema se formula cuando el investigador dictamina o realiza una especie de pronóstico sobre la situación problema. En lugar de hacerlo con afirmaciones, se plantea mediante la formulación de preguntas orientadas a dar respuesta al problema de la investigación (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019).

Asimismo, la formulación del problema debe ser un breve y claro enunciado del problema de investigación (Arbaiza, 2019). Entonces, tomando en cuenta lo mencionado por los autores se plantea la siguiente pregunta de investigación:

### 2.2.1. Problema principal

¿En qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?

### 2.2.2. Problemas secundarios

Cabe resaltar, que dentro de los problemas secundarios se tuvo en consideración a las dimensiones. Estas variables desarrolladas en diversos *papers*, que se especificaron y describieron en los antecedentes del estudio con la finalidad de proporcionar un mayor respaldo de justificación metodológica a la formulación de los problemas específicos de la investigación. Asimismo, estas dimensiones se observarán en la matriz de operacionalización de variables (Anexo N°2: Matriz de Operalización / Categorización de variables):

Por lo mencionado, los problemas secundarios planteados en la investigación son los siguientes:

- ¿En qué medida las estrategias de diferenciación de calidad de producto aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?
- ¿En qué medida las estrategias de diferenciación de innovación empresarial aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?
- ¿Cuál es la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?
-

### **- Sustentación de los problemas:**

Para el planteamiento de los presentes problemas se fundamentan en los antecedentes nacionales e internacionales relacionados a la investigación, a partir de ello se determinaron las dimensiones que posee la variable independiente estrategias de diferenciación. Por ejemplo, en algunos *papers* como “Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de la Pymes industriales mexicanas” (2015), considera como un importante campo de investigación el desempeño exportador influenciadas por prácticas y medidas aplicadas por las empresas que impactan en los resultados financieros y posición competitiva. Por ello, tiene como principales variables de éxito en las empresas mexicanas la innovación y la calidad de producto.

Por otra parte, “Factores que mejoran el desempeño exportador de las Pyme industriales en Sonora” (2017) menciona que, el desempeño exportador es importante porque genera economías a escala que mediante las nuevas tecnologías, programas y medidas fomentan el desarrollo de las exportaciones, por ello es importante que las empresas identifiquen los factores que influyen en el crecimiento como la capacidad de innovación que tienen las empresas y la calidad de productos que ayudan a tener mayor valor agregado, precios competitivos y un crecimiento constante.

Considerando lo mencionado, se pretende determinar si las estrategias de diferenciación de calidad de producto e innovación de procesos y productos influyen positivamente o negativamente en el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos, pues los arándanos frescos es una de los frutos más exportadoras en el Perú, el cual ha tenido un resaltante crecimiento durante los últimos cinco años, por ello se considera de gran importancia determinar la relación entre estas variables.

Se considera que no es un nuevo tema de investigación para el campo de negocios internacionales, ya que existen estudios relacionados. Sin embargo, el tema propuesto para el presente estudio es interesante, debido a la importancia que el sector de arándanos ha alcanzado en los últimos cinco años, puesto que la alta demanda de este producto a nivel mundial logró posicionar a Perú en el primer lugar de los países exportadores de arándanos.

Por ello, el presente aporte es comprender que el uso de las estrategias de diferenciación influye en las exportaciones de las empresas y como han evolucionados en los últimos 5 años. En el caso del sector arándano, las estrategias relacionadas con la calidad junto con la innovación ayudan a que estas puedan ofrecer un mejor producto y ser más competitivas en el mercado, de esta manera logrando reducir costos y mayores ganancias, así como también ampliar su público objetivo y lograr posicionarse como empresas que brindan un producto de alta calidad, es decir la internacionalización.

Asimismo, tanto empresas privadas como entidades públicas tienen un mayor énfasis en el desarrollo de nuevos proyectos para mejorar los procesos y productos a través de la cadena productiva brindando mayores oportunidades para la innovación.

Finalmente, el presente trabajo podrá ser tomado como referencia por parte de los empresarios o futuros investigadores para obtener información confiable sobre el sector dando a conocer las diversas estrategias que las empresas están empleando para mejorar su competitividad a nivel mundial y la relación que tienen con su desempeño exportador.

### **2.3. Objetivos**

Acorde a Arbaiza (2019), los objetivos en el momento de plantearlas se deben mencionar como contribuyen en la solución de un problema, ya sea de forma teórica o evidencia empírica.



Además, estas deben ser enunciadas de manera puntual, específica, precisa y clara; y no deben presentar contradicciones entre ellas (Vara, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

Asimismo, Lafuente & Marín mencionan que, se tiene dos tipos de objetivos, el general donde se refleja lo que se pretende investigar y al final indica los conocimientos que se brindaran; los específicos que complementan el enunciado principal relacionado a la investigación (Lafuente & Marín, 2008, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por otra parte, los objetivos específicos argumentan preguntas fundamentales como conocimientos que se desarrollarán o solucionarán y las que pretenden contribuir con la presente investigación (Abello, 2009, como se cita en Arbaiza, 2019).

Es por ello, en relación con lo mencionado se plantea el objetivo general y tres objetivos específicos para el estudio, los cuales se enuncian a continuación.

### **2.3.1. Objetivo General**

Determinar en qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exploradoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Objetivo específico 1: Determinar la estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.
- Objetivo específico 2: Determinar la estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

- Objetivo específico 3: Conocer la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

#### **- Sustentación de los objetivos:**

El planteamiento de los objetivos antes mencionados se sustenta en base a los problemas planteados en los puntos 2.2.1 y 2.2.2. Asimismo, se tiene como referencia a los antecedentes desarrollados anteriormente como por ejemplo la tesis de Muriel y Paraizaman (2022) titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020”, Ochoa y Infante (2021) en su tesis “Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 – 2020”.

Por ello, la finalidad de la investigación se enfoca en determinar la relación entre las variables de la estrategia de diferenciación y el desempeño exportador, así como la percepción que tiene las empresas sobre las variables.

#### **2.4. Hipótesis**

Las hipótesis proponen una explicación al problema, estas pueden ser rechazadas o aceptadas acorde con los datos que se obtiene. Asimismo, estas se deben plantear en una situación específica de un contexto con el objetivo de ser probadas (Vara, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

Cabe resaltar, que para el resultado de la investigación se debe considerar cómo se plantearon las hipótesis, ya que determina la recolección y análisis de información, pues el rol de

la hipótesis es guiar, ya que limita la investigación y concentra su atención solo en los temas más importantes del problema (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019).

De tal modo, se considera que la hipótesis es funcional porque afinan el propósito de la investigación, ayudan a identificar las variables que serán estudiadas y determinan la forma que se usará para validar la relación entre ellas (Arbaiza, 2019). Entonces, el formular de manera correcta las hipótesis ayudan a validar teorías que proporcionan nuevos conocimientos y se evidencia la interrelación entre las variables en base a antecedentes o marco teórico.

Considerando lo mencionado por los diversos autores para el trabajo de investigación se ha analizado diversos *papers* y tesis explicadas en antecedentes. A continuación, se plantea las siguientes hipótesis para la presente investigación.

#### **2.4.1. Hipótesis Principal**

Las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

#### **2.4.2. Hipótesis Específicas**

- Hipótesis Específica 1: La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.
- Hipótesis Específica 2: La estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

- Hipótesis Específica 3: Existe una percepción positiva de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

#### **- Sustentación de las hipótesis:**

Las hipótesis se fundamentan en los objetivos, los cuales se plantean de los antecedentes desarrollados en la presente investigación, tanto la variable estrategias de diferenciación como las dimensiones, calidad de producto e innovación empresarial, se han formulado en base a los antecedentes nacionales e internacionales en los cuales se describe como ha impactado cada variable en el producto desarrollado en cada *paper*.

Por ejemplo, en la tesis titulada “Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020”, sostiene como variables principales a la calidad en el producto e innovación en las empresas, así como en el *paper* de investigación “*Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach*”, el cual señala como variable principal las estrategias de diferenciación, ya que las empresas desarrollan estrategias de alta calidad y las de valor agregado que desarrollan una mayor tendencia en base a la innovación, logrando tener la capacidad de competir en el mercado exterior. Por ende, las hipótesis planteadas en relación con los arándanos frescos se fundamentan en base a los antecedentes.

#### **2.5. Justificación de la investigación**

La justificación de la investigación expone las razones del estudio mediante argumentos que explican de forma clara el problema de investigación y porque es importante realizarlo. Adicional a ello, la justificación propone un nuevo método o estrategia para generar conocimiento confiable y válido, además la definición de conceptos y variables con la finalidad

de comprender de mejor manera el problema (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). De tal modo, la presente investigación tiene una justificación teórica, práctica, temporal y metodológica desarrolladas a continuación:

### **2.5.1. Justificación teórica**

En primer lugar, de acuerdo con Arbaiza (2019), dentro de su libro “Cómo elaborar una tesis de pregrado”, indica que para la justificación del problema es importante profundizar, lo cual es clave la revisión de literaturas, conceptos, teorías y fuentes de investigación relevantes al problema, pues estos antecedentes respaldan y ayudan a comprender el problema de la presente investigación. Asimismo, menciona que, si se cuenta con una tesis similar a la que se pretende realizar, se debe tener como referencia para el estudio (p.73).

Por otra parte, la justificación teórica tiene como propósito la reflexión o el debate académico, pues su objetivo es analizar, evaluar y comparar teorías o conocimientos existentes de un tema (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019).

Considerando lo antes mencionado, la investigación tiene un enfoque teórico, si bien es cierto existe información literaria sobre las estrategias de diferenciación relacionado al desempeño exportador en el Perú, estas no han evidenciado lo suficiente, por lo tanto estos estudios son considerados insuficientes para una conclusión definitiva sobre el impacto que genera la aplicación de las estrategias de diferenciación por las empresas exportadoras, además de que estas investigaciones se han realizado en su mayoría en empresas de otras regiones en el Perú o en países desarrollados siendo un tema interesante para analizar.

Actualmente, las estrategias de diferenciación son aplicadas por empresas que comercializan y/o producen productos o servicios en los diferentes rubros a nivel global tales como hoteles, empresas agroindustriales de la región Latinoamérica y África subsahariana, entre

otros; tal como se describe en los antecedentes tanto nacionales como internacionales demostrando que las estrategias de diferenciación enfocadas en la calidad de producto e innovación empresarial brindan ventajas a las compañías.

#### **2.5.1.1. Aporte de la justificación teórica**

De tal modo en la presente investigación se pretende analizar los efectos de la aplicación de estrategias de diferenciación, es decir de calidad de producto e innovación empresarial (procesos y producto) en el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad, con el propósito que los productores y exportadores del sector estén informados y al tanto de los beneficios que puede brindar el empleo de estas estrategias, aportando mejoras en la productividad y siendo más competitivos a nivel mundial.

Por consiguiente, la justificación teórica es importante para comprender y analizar las diferentes dimensiones que contiene cada variable, ya que a través de ello se evidencia los aportes, ventajas y mejoras que pueden alcanzar los productores y exportadores de arándanos con ayuda de entidades del Estado. Para ello, se detallan diversos *papers* recopilados durante la investigación, lo cual permitirá establecer las variables, dimensiones e indicadores en el estudio, tales como Quevedo (2020), Luque (2020), Quintanilla y Villa (2020), Centeno et al. (2020), Crespo et al. (2020), Mata (2017), García (2021), entre otros autores desarrollados en los antecedentes tanto nacionales como internacionales.

#### **2.5.2. Justificación práctica**

La justificación práctica se vincula a las propuestas de medidas o estrategias de solución comúnmente usado en las ciencias administrativas y económicas (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, se tiene en cuenta este tipo de justificación cuando el desarrollo

contribuye a la resolución de un problema o plantea estrategias para poder solucionarlo (Bernal, 2010).

Por su parte Arbaiza (2019) señala que las implicaciones prácticas responden a si la investigación va a ayudar a resolver un problema concreto o si los resultados pueden aplicarse a otro tipo de problemas de índole similar.

### **2.5.2.1. Aporte de la justificación práctica**

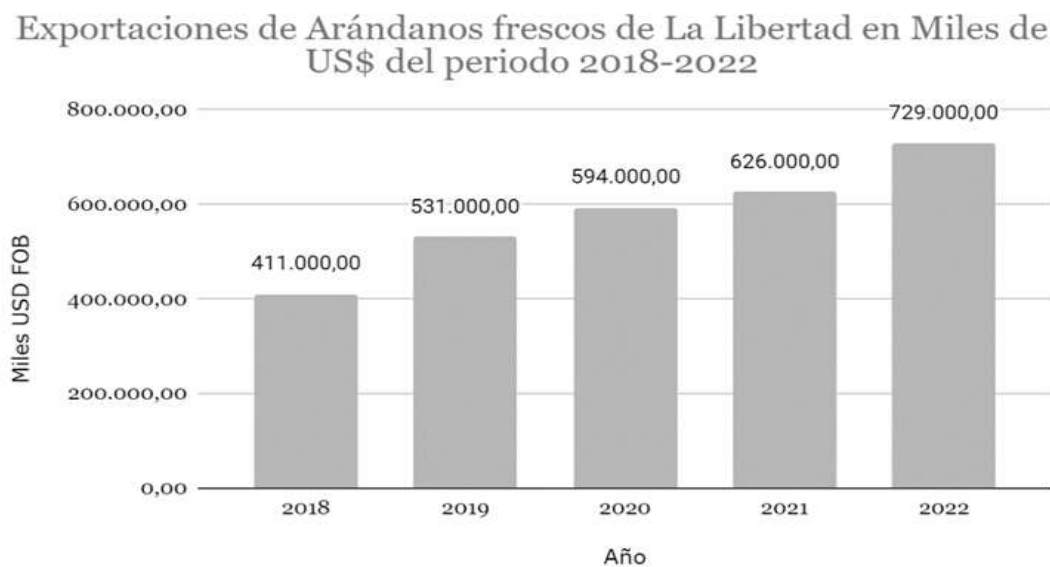
Según el diario El Peruano (2022) el arándano se ha convertido en el principal producto agroexportador del Perú, puesto que en el último año ha totalizado 1,411 millones de dólares representando el 14.4% de las agroexportaciones.

Por su parte, Lizbeth Pumasunco, jefa de consultoría y proyectos de ADEX señala que desde el 2019 Perú lidera las exportaciones mundiales de arándano (El Peruano, 2022). Asimismo, Elkin Vanegas, presidente del Comité de Frutas y Hortalizas de ADEX, menciona al diario que, así como va el arándano, por el volumen de producción y exportación se está perfilando como un producto símbolo peruano en el comercio exterior a mediano plazo.

Por último, se seleccionó analizar las exportaciones de arándano de La Libertad, ya que como lo menciona Senasa (2021), La Libertad lidera la producción nacional cultivando 7,580 hectáreas. Asimismo, Comex Perú (2022) durante el periodo enero – mayo, las exportaciones de La Libertad ascendieron a 92 millones de dólares creciendo un 126% más que el mismo periodo del año anterior.

**Figura 22.**

*Exportaciones de arándanos frescos de la región La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022*



*Nota.* Se ha unificado las exportaciones de arándanos frescos peruanos de la región La Libertad en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos de La Libertad 2018-2022”, por *ADEX Data Trade*, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

Por lo antes mencionado, se evidencia que el arándano es una fruta que tiene un gran potencial exportador, puesto que las exportaciones han ido incrementándose durante los últimos cinco años siendo La Libertad el mayor productor a nivel nacional; en consecuencia, Perú ha logrado posicionarse como uno de los importantes exportadores de arándano a nivel internacional. Por ello, el presente trabajo desarrollará la relación de las estrategias de diferenciación aplicada por las empresas de arándano fresco de la región La Libertad y su desempeño exportador.



### 2.5.3. Justificación temporal

De acuerdo con Reynosa (2018), la justificación temporal es el periodo de tiempo específico en el cual se realizará el estudio o investigación, ya sea de meses, años, intervalos de tiempo o semestres.

#### 2.5.3.1. Aporte de la justificación temporal

Por lo mencionado, la investigación tiene justificación temporal, puesto que se analizó dentro del periodo 2018 al 2022, debido a que las exportaciones de arándanos han sido significativas durante ese intervalo de tiempo, teniendo el sector de arándanos en el Perú un crecimiento constante (véase Figura 23) y el liderazgo en exportaciones del fruto a nivel internacional superando a países como Chile y España.

#### Figura 23.

*Exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022*



*Nota.* Se ha unificado las exportaciones de arándanos frescos peruanos en Miles de USD FOB del 2018-2022. Adaptado de “Exportaciones de arándanos frescos 2018-2022 de Perú”, por ADEX Data Trade, 2023 (<https://www.adexdatatrade.com/>).

Es importante mencionar que desde el 2018 al 2022 se tiene un crecimiento del 150.9%, es decir 815 millones de dólares más. Sin embargo, durante este periodo se observa que, si bien cada año se presenta un incremento en valor FOB, la variación es menor cada año. Asimismo, los envíos se han incrementado a más del 50% en los últimos tres años, pues ni la pandemia por *Covid-19* logró que las exportaciones se detengan y en caso contrario en las últimas campañas se tuvo un mejor desempeño duplicando el volumen de envíos (Red Agrícola, 2022).

Por ende, se realizó la investigación entre los años 2018-2022 para analizar y comprender si dentro de este intervalo de tiempo el crecimiento de las exportaciones se relaciona con las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras.

#### **2.5.4. Justificación Metodológica**

La justificación metodológica se obtiene cuando se plantea un nuevo método con la finalidad de producir conocimiento fiable y válido (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, Chavarria (2019), menciona que las razones que sostienen la justificación metodológica es el proporcionar nuevos métodos, modelos o instrumentos de investigación.

Además, la justificación metodológica hace referencia a técnicas y estrategias usadas o propuestas que sirven como aporte a futuros investigadores que llegan a realizar estudios similares (Martins & Palella, 2012, como se cita en Gallardo, 2017).

##### **2.5.4.1. Aporte de la justificación metodológica**

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la investigación mixta no busca sustituir a la investigación cualitativa y cuantitativa, puesto que su finalidad es incluir sus fortalezas mezclándolas y reducir sus debilidades. Asimismo, al usar las fortalezas para contrarrestar las debilidades de los métodos cualitativos y cuantitativos es importante para la

investigación, ya que se evita polarizar por uno de los dos métodos al llevar a cabo la investigación (Rodas & Santillan, 2019).

De tal modo, en la tesis la “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020” (2022), se utilizó el enfoque mixto para el desarrollo de su investigación con un alcance correlacional para determinar las relaciones entre las variables durante un periodo mediante instrumentos como encuestas y entrevistas.

Además, en el *paper* “Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020” (2020), señala que, la justificación metodológica aporta mediante los instrumentos empleados para realizar una investigación. Asimismo, la metodología se fundamenta en el marco muestral, es decir investigaciones similares que se toman como referencia.

## **2.6. Relación del tema con la línea de investigación**

El trabajo de investigación se ha desarrollado bajo la línea de investigación de Estrategias y Gestión de la Internacionalización. Asimismo, la internacionalización es un proceso donde las empresas adaptan sus estructuras y estrategias a las características de los mercados de destino (Calof & Beamish, 1995 como se cita en Albertoni, 2021). Por otra parte, este proceso estratégico incluye un grupo de decisiones y operaciones que ayudan a obtener una relación más estable entre un empresa grande, mediana y pequeña y su mercado exterior (Rialp & Rialp, 2005, como se cita en Albertoni, 2021).

Por ende, las empresas productoras de arándanos frescos de la región La Libertad pretenden seguir conquistando mercados internacionales con valor agregado mediante la calidad

de producto e innovación junto de la mano con entidades como Inacal, SENASA, Micetur, Midragi, Proarándanos, Gobierno Regional, entre otros actores involucrados.

Estos buscan garantizar las buenas prácticas agrícolas, la calidad del producto cumpliendo las NTP y los estándares de calidad, transfieren las innovaciones en las variedades de los arándanos con características únicas de acuerdo con el mercado de destino y otras innovaciones en sus procesos de precosecha y postcosecha, estas medidas y acciones contribuyen a tener una mejor productividad y costos logrando mayor competitividad en las exportadoras del fruto en mención.

En ese sentido, en la presente investigación se buscar relacionar las estrategias de diferenciación en el desempeño de las exportadoras de arándanos frescos con su proceso de internacionalización, teniendo en cuenta que en los últimos cinco años y hoy en día Perú es el primer exportador a nivel internacional.

## CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

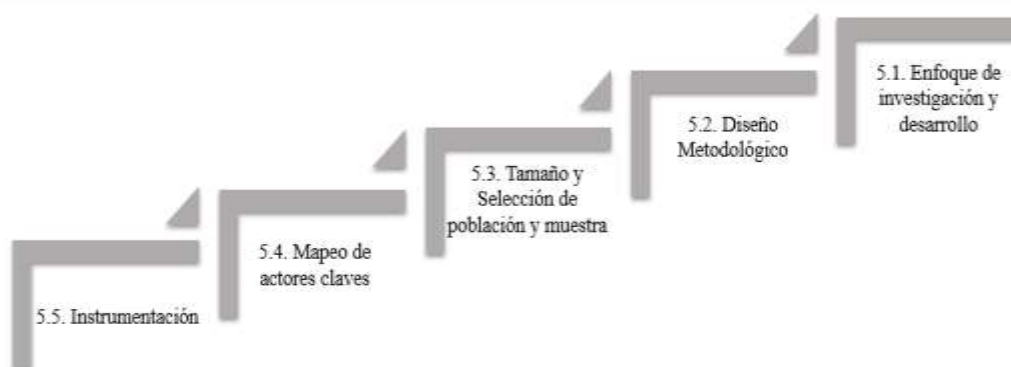
En el presente capítulo, en primer lugar, se aborda el tipo de enfoque cualitativo y cuantitativo, es decir mixto. Posteriormente, en segundo lugar, se desarrolla el tipo de investigación descriptiva con un alcance correlacional. En tercer lugar, se identifica la población y muestra de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022.

En cuarto lugar, se aborda los grupos de interés como las empresas y entidades involucradas que impactan en el desempeño exportador de arándanos frescos mediante la elaboración del mapeo de actores claves o conocidos también como *Stakeholders*. En quinto lugar, se desarrolla los instrumentos de validación y se describe como se obtuvieron los datos mediante estos instrumentos, así como el análisis de la confiabilidad de los instrumentos usados mediante el programa *SPSS v. 29* y las limitaciones que se tuvieron durante el proceso de investigación.

A continuación, se muestra esquema con los puntos a desarrollar:

### Figura 24.

*Esquema de secuencia de los puntos a desarrollar en la metodología*



Por otra parte, es importante comprender y definir que es la metodología de investigación, por ejemplos, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señalan que la investigación es un conjunto de procesos empíricos, sistemáticos y críticos que se emplean en la investigación de un problema con la finalidad de ampliar el conocimiento. Asimismo, la metodología es base teórica, una ruta que guía a la investigación que involucra procedimientos que se usa en una investigación, por ejemplo, existen técnicas de recolección de datos, técnicas para análisis estadístico y técnicas de evaluación para validar los resultados obtenidos (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por ello, en el presente trabajado se usa el tipo de investigación mixto que se describe en los siguientes puntos, además se detalla el diseño empleado para la elaboración de entrevistas a profundidad y las encuestas realizadas a las empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad. Por ende, se explica la población y la muestra que se emplearon y los instrumentos para la recopilación de los datos.

### **3.1. Enfoque de la investigación**

Arbaiza (2019) señala que, para seleccionar un enfoque de investigación, se tiene considerar la información y las variables que se quieren estudiar. Por ello, para la investigación se ha seleccionado un enfoque de investigación mixto, puesto que la investigación mixta integra elementos de ambos tipos de investigación, es decir cuantitativo y cualitativo.

Con respecto al enfoque cuantitativo, el objetivo principal de los estudios cuantitativos es demostrar y construir teorías a través de la predicción y explicación de relaciones causales que se dan entre los elementos de un fenómeno; este es sustentado recolectando evidencia empírica en el estudio de la realidad (Hernández et al., 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). En relación con el enfoque cualitativo, busca indagar en el conocimiento de los rasgos determinantes de un

fenómeno a través de la información recolectada de la población de estudio. Este enfoque está orientado a casos o fenómenos específicos que no se pueden medir de manera cuantitativa, sino que describen y califican la realidad como un todo (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por otra parte, se precisa a los métodos híbridos (mixtos) como la combinación de los métodos cualitativos y cuantitativos con la finalidad de conseguir un análisis más completo del fenómeno de estudio (Chen, 2006, como se cita en Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, en referencia al enfoque mixto, se combinan por lo menos un componente cualitativo y uno cuantitativo en un mismo proyecto o estudio de investigación. Por ello, dicho enfoque se centra en entender la realidad objetiva y subjetiva que presenta un fenómeno (Hernández et al., 2010 como se cita en Arbaiza, 2019).

A continuación, se detalla los enfoques de investigación utilizados tanto en los antecedentes nacionales e internacionales desarrollados en la presente investigación. En primer lugar, se puede observar un gráfico circular evidenciando los porcentajes de cada tipo de antecedente, por lo cual destacan los antecedentes con enfoque mixto con un 65.2% del total de antecedentes internacionales.

### **Figura 25.**

*Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los antecedentes nacionales.*



Asimismo, se observa en la tabla 13 los autores descritos en el punto 1.2.2. Antecedentes Nacionales, así como el enfoque del estudio. Cabe resaltar, que los antecedentes son documentos de menos de cinco años de antigüedad.

**Tabla 13.**

*Enfoques utilizados en los antecedentes nacionales*

<b>AUTOR</b>	<b>ENFOQUE</b>
Gonzales (2019)	Cuantitativo
Juárez (2020)	Cuantitativo
Aguirre & Flores (2021)	Mixto
Muriel & Pairazaman (2021)	Mixto
Flores & Shibuya (2021)	Mixto
Lara (2019)	Cuantitativo
Caro & Ponce de León (2021)	Mixto
Ccoillo & Segura (2022)	Mixto
Luque (2020)	Mixto
Santana (2021)	Mixto
Agama, Gonzales y Sánchez (2022)	Cualitativo
Canales & De la Vega (2020)	Mixto
Carrasco & Montalvo (2020)	Mixto
Quevedo (2022)	Mixto
Mendoza & Stucchi (2022)	Mixto
Alarcón & Quispe (2022)	Cuantitativo
Quintanilla & Villa (2022)	Mixto
Quispe & Bravo (2020)	Mixto
Ochoa & Infante (2021)	Mixto
Vásquez & Vignatti (2020)	Mixto
Rodas & Vilcas (2019)	Cuantitativo
Cervantes & Ticona (2020)	Cuantitativo
Mendoza, Echevarria & Jiménez (2017)	Cualitativo



Por otra parte, se observa en la tabla 14 los autores descritos en el punto 1.2.3. Antecedentes Internacionales, así como el enfoque del estudio. Cabe resaltar, que los antecedentes tienen como año máximo de antigüedad el año 2015.

**Tabla 14.**

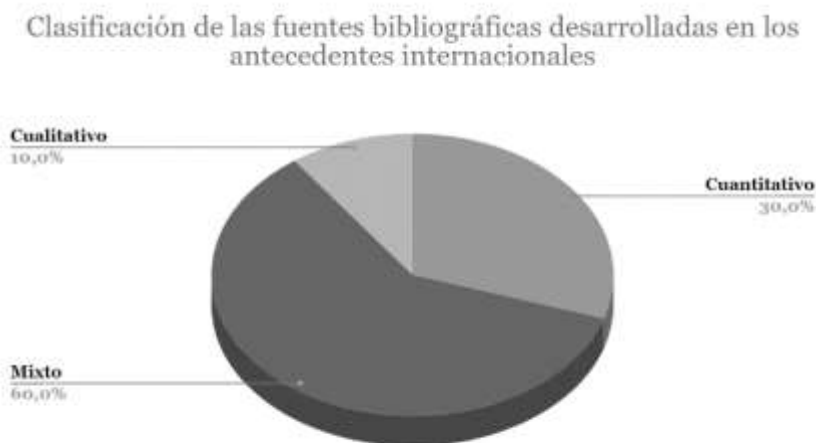
*Enfoques utilizados en los antecedentes internacionales*

AUTOR	ENFOQUE
Crespo, Simões & Fontes (2020)	Cuantitativo
Hernández & Sánchez (2017)	Mixto
Brenes, Ciravegna & Acuña (2020)	Mixto
Leonidou, Fotiadis, Christodoulides, Spyropoulou & Katsikeas (2015)	Mixto
Pehrsson (2016)	Mixto
Navaia, Moreira & Ribau (2022)	Cuantitativo
Pinilla & Criado (2016)	Mixto
Dequiedt (2018)	Cualitativo
Arce, Rodríguez, Martínez V., Martínez G., Bernal & Acuña (2019)	Cualitativo
Calderón, Guerra, Gallegos & Beltrán (2021)	Mixto
Mujica (2019)	Mixto
Ibarra & Blanco (2015)	Cuantitativo
Henderson & Córdoba (2017)	Mixto
Centeno, Gámez & Mendoza (2020)	Mixto
Mata (2017)	Mixto
Ibarra (2017)	Mixto
García (2021)	Cuantitativo
Ngo-Thi-Ngoc & Nguyen-Viet (2021)	Mixto
Amao, Antwi, Oduniyi, Oni & Rubhara (2021)	Cuantitativo
Semuel, Siagian & Octavia (2017)	Cuantitativo

Finalmente, se observa en la Figura 26, los porcentajes de cada tipo de antecedente, resaltando los antecedentes con enfoque mixto con un 63.2% del total de antecedentes internacionales.

**Figura 26.**

*Clasificación de las fuentes bibliográficas desarrolladas en los antecedentes internacionales*



Como se puede observar en las figuras 25 y 26 las fuentes bibliográficas que han concentrado un enfoque mixto. En el caso de los antecedentes nacionales, el 65.2% presentaron un enfoque mixto, el 26.1% de investigaciones desarrollaron un enfoque cuantitativo y 8.7% un enfoque cualitativo; mientras que para los antecedentes internacionales el enfoque mixto fue de 60%, cuantitativo el 30% y cualitativo solo el 10%

Además, se expondrán algunos de los autores que usaron el enfoque mixto en sus investigaciones, como es el caso de Aguirre y Flores (2021), en su tesis "La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el período 2016-2019" mencionan que, utilizaron un enfoque mixto desarrollando a través de técnicas cualitativas (entrevistas a profundidad) y cuantitativas (encuestas) lo cual

permitió validar las hipótesis e identificar qué dimensiones estaban relacionadas con el desempeño exportador.

Asimismo, Ccoillo y Segura (2022) en su tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020” indican que, el enfoque mixto les permitirá obtener una comprensión más completa a través del uso de ambos enfoques. Además, resaltan que es consecuente con su problema y objetivos de investigación.

Finalmente, en la tesis “El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso *Vicrila Glass*” del autor Mujica (2019) señalan que, al elaborar la investigación bajo el enfoque mixto permitió utilizar diferentes técnicas para establecer una evaluación y diagnóstico a las variables permitiendo generar propuestas de mejora.

Por lo antes mencionado, para el presente trabajo se seleccionó el enfoque mixto, debido a que los autores expuestos mencionan que este emplea lo mejor de los enfoques cuantitativo y cualitativo, reduciendo las debilidades de cada uno de ellos. Esto permite un amplio campo de estudio y un entendimiento más completo sobre el problema planteado. Asimismo, al usar instrumentos como las entrevistas a profundidad y el cuestionario permiten la validación de las hipótesis.

Cabe destacar que se han desarrollado antecedentes nacionales e internacionales que incluyen los enfoques cualitativo, cuantitativo y mixto; teniendo como enfoque principal el mixto con un total de 62.8 %, seguido del enfoque cuantitativo con 27.9 % y finalmente el enfoque cualitativo con 9.3 %.

Asimismo, se considera que a través de un enfoque mixto se busca obtener información menos sesgada para brindar un estudio más completo y detallado sobre el tema de investigación, explorando diferentes perspectivas y desarrollando una mayor complejidad al estudio.

### **3.1.1 Tipo y alcance de la investigación**

Una investigación puede tener diversos alcances, tales como exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, pero también se puede usar más de uno de ellos (Henández, 2010, como se cita en Arbaiza,2019). Asimismo, puede ser posible que se inicie con una exploratoria, luego en el desarrollo del estudio se termine con un alcance descriptivo y lo mismo puede ocurrir con los demás. Sin embargo, Arbaiza (2019), recomienda utilizar uno o dos tipos de investigación por la dificultad de llevar a cabo las mediciones para el análisis respectivo.

#### **3.1.1.1 Tipo de la investigación**

Una investigación puede tener diversos tipos, por ejemplo, exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo, pero también se puede usar más de uno de ellos (Henández, 2010, como se cita en Arbaiza,2019). Asimismo, puede ser posible que se inicie con una investigación exploratoria, luego en el desarrollo del estudio se termine con uno descriptivo y lo mismo puede ocurrir con los demás. Sin embargo, Arbaiza (2019), recomienda utilizar uno o dos tipos de investigación para llevar a cabo las mediciones para el análisis respectivo.

En la tesis “La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras en café en el Perú 2019” desarrollada por Gonzales (2019) empleó la investigación descriptivo - correlacional, puesto que el objetivo era analizar las variables innovación y desempeño exportador entre sí, midiendo la influencia de la variable innovación sobre la variable desempeño exportador.

Asimismo, de acuerdo con Flores y Shibuya (2022) en su tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014 – 2021” mencionan que, emplearon un diseño descriptivo – correlacional, debido a presenta dos variables de estudio, los cuales son innovación productiva y desempeño exportador.

Además, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” (Muriel & Paraizama, 2021) indican que, se usará una investigación de tipo descriptiva ya que, se plantean características y teoría en su investigación

Por ende, para el presente trabajo se empleará la investigación tipo descriptivo, debido a que la investigación descriptiva expone las características y rasgos específicos de una situación mediante la reseña u observación para profundizar como se originó y sirve como base para otro tipo de estudio (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Es importante mencionar, que se emplea técnicas como la observación, encuesta, entrevista y revisión documental.

Considerando lo antes mencionado para el presente estudio se emplea una investigación tipo descriptiva, teniendo como finalidad obtener información sobre cada una de las variables del estudio para su análisis y comprensión sobre el fenómeno. Asimismo, este tipo ayuda a demostrar el vínculo o relación entre las variables de investigación y describir de mejor manera el tema en cuestión.

### **3.1.1.2. Alcance de la investigación**

Para la presente investigación se empleó alcance correlacional, ya que se busca determinar la correlación entre las variables con la finalidad de conocer su relación, el siguiente

cuadro se visualiza a mayor detalle la definición de cada tipo de alcance que se puede emplear en una investigación según Hernández-Sampieri y Mendoza.

**Tabla 15.**

*Alcance de la investigación de acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018)*

<b>Alcance de Investigación</b>	<b>Definición</b>
<b>Descriptivo</b>	Se emplean con el fin de especificar propiedades y características relevantes de del fenómeno de estudio.
<b>Correlacional</b>	Se emplea para conocer la relación o grado de vínculo que existe entre dos o más variables en un contexto.
<b>Explicativo</b>	Se emplea para determinar las causas de los problemas y en qué condiciones se manifiesta.
<b>Exploratorio</b>	Se emplea para indagar un fenómeno dudoso y que ha sido poco estudiado.

*Nota.* Se ha descrito de que trata cada tipo de alcance de la investigación mencionadas por los autores Hernández-Sampieri y Mendoza. Adaptado de, “Metodología de la investigación”, por Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018.

Asimismo, en la tesis titulada “La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el período 2016-2019” (Aguirre & Flores, 2021), utilizó un alcance correlacional con el objetivo de conocer y determinar la relación entre sus variables, así como sus dimensiones.

En la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020”, se usó el alcance correlacional para demostrar la relación que existe entre sus variables de innovación productiva y en el desempeño exportador de palta *Hass* de La Libertad (Muriel & Pairazaman, 2022).

De igual forma, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de uva fresca de la región Ica y su desempeño exportador durante el periodo 2017-2021”, se aplicó alcance correlacionar para evidenciar el vínculo entre sus variables de innovación productiva de las exportadoras de uva fresca de Ica y su desempeño exportador (Arista & Rojas, 2022).

Asimismo, en la tesis “Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 - 2020”, aplico un alcance correlacional para la validación de sus hipótesis, si existe una relación positiva o negativas entre las variables (Ochoa & Infante, 2021).

Por lo descrito, se emplea un alcance correlacional tal como se mencionó anteriormente para describir la situación de cómo se originó y la relación que existe entre las variables, como relación de las estrategias de diferenciación (variable 1) con el desempeño exportador (variable 2) de las empresas exportadoras de arándanos frescos que se evaluarán en las diferentes dimensiones. La correlación analiza las asociaciones, pero no relaciones causales donde una variable impacta directamente a otra, además este tipo de alcance puede servir como inicio para otras investigaciones (Hernández & Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Por ello, se seleccionó un alcance correlacional, ya que a partir de ello se puede estudiar las relaciones entre las variables y determinar el grado de correlación.

### **3.1.2. Diseño de la investigación**

El Diseño Metodológico es la estructura esencial para realizar una investigación donde se planifica una estrategia para poder extraer información o datos relevante sobre el estudio (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019). Para ello, el diseño de una investigación se

fundamente en características, propósitos, objetivos o metas y de los estudios previos (Rojas, 2002, como se cita en Arbaiza, 2019).

Asimismo, existen tres criterios importantes al momento del diseño del estudio, tal como la validez que es la autenticidad a los resultados de la investigación mediante medidas válidas; la replicabilidad donde el estudio debe ser explícito en el proceso usado ya que otros investigadores lo pondrán a prueba; y confiabilidad donde hay la posibilidad que los resultados obtenidos sean los mismos que en otros (Bryman & Bell, 2007, como se cita en Arbaiza, 2019). Por ello, es importante tener un cierto orden y siempre considerar en todo momento los objetivos de la investigación, empleando un diseño correcto, evitando obstáculos en el proceso.

#### **3.1.2.1. Enfoque cuantitativo**

Con respecto al enfoque que se empleará será el cuantitativo, en primer lugar, se explicará de que trata dicho enfoque. Para la investigación cuantitativa comprende medición de magnitud o cantidad, es decir el fenómeno estudiado se expresa en datos numéricos (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, se usan diseños cuantitativos para analizar con mayor certeza las hipótesis planteadas en un contexto específico (Hernández, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019).

Cabe resaltar, que este enfoque tiene dos tipos de diseño, los experimentales y no experimentales. Estos tipos de diseño se seleccionan en base a los niveles de control sobre las variables. Es importante señalar que en el diseño no experimental no se manipulan las variables independientes, se estudia el fenómeno tal y como están dentro de una situación. Además, el caso de los no experimentales se encuentran dos categorías los transversales y longitudinales que tienen relación con el alcance del estudio antes mencionado (Arbaiza, 2019).



Con respecto a la categoría transversal se encuentran tipos de diseños, tales como descriptivo, exploratorio, correlacional causal y encuestas de opinión. En el caso de diseño transversal correlacional-causal, estudia como dos o más variables se relacionan en un momento en específico a través de la revisión de literatura. (Arbaiza, 2019). Por ende, para el presente estudio se emplea un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental porque no se manipulará la variable independiente; transversal correlacional porque se estudiará como se relacionan las variables en un periodo en específico.

Asimismo, en la tesis titulada “La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras de café en el Perú 2019” (González, 2019), el autor menciona que empleó un enfoque cuantitativo con la finalidad de lograr los objetivos de investigación planteados en su investigación, obteniendo los datos a través de encuestas realizada a una muestra representativa de empresas exportadoras peruanas de café.

Además, Juárez (2020) en su tesis “Relación entre la gestión de calidad total y el desempeño exportador de Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano 2020” señala que, se usó un enfoque cuantitativo para complementar los objetivos. Este enfoque facultó la obtención de variables de manera numérica para un análisis utilizando gráficos y mediciones estadísticas como variaciones, promedios, análisis de varianza, entre otros.

Por último, en la tesis “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta *Hass* de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” (Muriel & Pairazaman, 2022) mencionan que se presentó un enfoque cuantitativo para establecer un diseño muestral. Por lo mencionado, para el enfoque cuantitativo se emplea un diseño no experimental donde no se manipulan las variables, es decir solo se observa el contexto en el que se desarrolla el tema en cuestión y se obtiene información

para poder analizar, además de tipo transversal donde se recolectan datos de un periodo en específico en el que se desarrolla la problemática y se establece la relación de las variables.

### **3.1.2.2. Enfoque cualitativo**

Otro de los enfoques que se aplicará en el presente trabajo es el enfoque cualitativo, en primer lugar, se explicará de que trata dicho enfoque. En el enfoque cualitativo el investigador tiene una acción directa para la recolección de datos o información, pues tiene un rol reflexivo que a su vez interactúa e involucra con la población de estudio (Arbaiza, 2019). Asimismo, en el enfoque cualitativo se usa para describir a profundidad el fenómeno mediante las entrevistas a o grupos focales (Pinilla et al., 2001, como se cita en Arbaiza, 2019).

Según Arbaiza (2019), se encuentran diversos diseños en el enfoque cualitativo, tales como estudios de caso, teoría fundamentada, fenomenológicos, narrativos-biográficos, investigación acción-participativa y etnográficos. En el caso de la teoría fundamentada el investigador identifica su área de interés elaborando una teoría en relación con los datos que obtiene de dicha área, para recolectar datos se puede entrevistar y encuestar a los participantes u observar por un periodo de tiempo y elaborar la teoría en base a la experiencia. Es importante mencionar que el método más usado son los *focus group* y las entrevistas a profundidad (Arbaiza, 2019).

Considerando lo mencionado en la investigación se emplea el enfoque cualitativo donde se estudia las variables y detalla el fenómeno que se investiga; además con un diseño de teoría fundamentada basada en la recolección de datos. Puesto que según Arbaiza (2019), para un fenómeno no siempre se hallarán teorías formales para su explicación, debido a ello, se plantean teorías fundamentadas, las cuales permiten obtener más información sobre un tema en específico, ya que la información es recopilada del ambiente natural. Estas teorías pueden plantearse en

diversos temas como, por ejemplo, el comportamiento del consumidor, el rol de la socialización en la empresa, entre otros.

En el *paper* “Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: hallazgos en pymes exportadoras exitosas costarricenses” (Arce et al., 2019) se menciona que el diseño presenta un enfoque cualitativo y se realizaron entrevistas a profundidad con la finalidad de ahondar más en el tema de investigación para lograr el objetivo planteado. Además, Mújica (2019) en su tesis titulada “El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso *Vicrila Glass*” indica que bajo el enfoque cualitativo se logró el diagnóstico y evaluación a la variable dependiente a través de la recolección de información por medio de entrevistas a expertos.

Finalmente, en la tesis “La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020” (Caro & Ponde De León, 2021) señalan que el enfoque cualitativo ser evaluado por diferentes variables de diversas fuentes y al utilizar teoría fundamentada significa que se tiene como base datos (Hernández et al., 2014).

Por lo mencionado, para el enfoque cualitativo se tiene un diseño de teoría fundamentada, ya que permite conocer el fenómeno mediante datos o información recolectada del grupo de estudio, es decir las empresas exportadoras de arándanos frescos que en base a su experiencia y conocimiento en el sector mediante las entrevistas se obtuvo información con mayor precisión que ayudó a evaluar el tema de investigación.

### **3.2. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra**

Para el proceso de muestreo, en primer lugar, se determinó la población de estudio de acuerdo con características específicas, luego se establece el tamaño y selección de la muestra,

en el caso del presente estudio son las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad.

### **3.2.1. Población de estudio**

En primer lugar, se determinó la población que se usó en la presente investigación, con la que se validó y encontró una posible solución al problema descrito, previamente se desarrollaron definiciones planteadas por algunos autores:

La población es el conjunto de todos los elementos que presentan los mismos criterios ya sea demográficos (edad, género, años), psicográficos (estilo de vida), entre otros (Hernández, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Asimismo, es importante elegir algunos elementos de todo un universo, ya que es más factible y viable para una evaluación, además esta selección debe ser representativa (Arbaiza, 2019)

En primer lugar, para determinar la población se tuvo en cuenta el número total de empresas, el cual se obtuvo del programa *Veritrade* donde se hallaron un total de 150 empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos durante el periodo de estudio. Como primer filtro se consideró a empresas que presenten una participación mayor o igual a 0.01%, es decir que tengan una participación mínima significativa en el mercado, reduciendo el total a 86 empresas.

Adicionalmente, considerando las características y criterios relevantes para establecer la población del presente trabajo, las empresas exportadoras deben poseer las siguientes características:

- Localizarse en la región La Libertad, ya que es la región que tiene mayor representación en las exportaciones de arándanos frescos y en la cual se enfoca la presente investigación.
- Tener una exportación continua entre los años 2018 - 2022, ya que se pretende estudiar el desempeño exportador en un periodo en específico.

- Estar correctamente inscrita y activa en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).

Con los criterios expuestos líneas arriba, se obtuvo como población final a dieciocho empresas exportadoras, de las cuales tres no se encuentran activas en SUNAT, por ende, como resultado final se tiene un total de quince empresas exportadoras de arándano de la región La Libertad con exportaciones entre los años 2018-2022. En la siguiente tabla se muestran las quince empresas peruanas con mayor participación en las exportaciones de arándanos frescos.

**Tabla 16.**

*Empresas peruanas agroexportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022, expresados en millones de dólares*

Nº	Exportador	Movimientos 2018-2022	Participación %	2018	2019	2020	2021	2022	Var. % FOB 2018- 2022	Valor FOB exportado 2018-2022
1	CAMPOSOL S.A.	17,532	18.42%	173,301,997	182,590,346	145,460,706	172,196,142	224,774,191	22,90%	898,323,382
2	HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	10,989	13.14%	68,735,321	101,828,643	146,429,721	165,094,871	158,677,387	56,68%	640,765,942
3	AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	2,540	5.20%	20,617,838	44,583,158	45,713,230	65,144,937	76,951,974	73,21%	253,562,988
4	AGROBERRIES PERU S.A.C.	3,309	4.37%	19,920,652	31,284,109	54,181,277	51,781,863	55,894,048	35,41%	213,061,949
5	HASS PERU SA.	2,408	3.79%	24,467,641	36,736,692	37,474,743	41,656,962	44,259,908	44,72%	184,595,946
6	DANPER TRUJILLO S.A.C.	2,517	3.62%	10,896,322	23,338,427	42,724,262	45,764,127	54,011,326	79,82%	176,728,667
7	BLUEBERRIES PERU S.A.C.	1,999	2.98%	13,107,861	25,396,259	31,090,154	33,048,110	42,533,957	69,18%	145,176,341
8	AGUALIMA S.A.C.	981	1.29%	4,997,087	10,189,332	16,397,978	16,504,235	14,934,714	66,54%	63,023,226
9	QALI FRUITS S.A.C.	466	0.85%	566,01	29,13	9,107,851	16,457,559	15,203,053	99,63%	41,247,653
10	GIDDINGS BERRIES PERU S.A.C.	649	0.81%	3,904,602	6,754,720	10,975,879	9,731,785	8,044,521	51,46%	39,411,506
11	CONSORCIO CARLOS - JRM S.A.C.	516	0.77%	75,50	2,965,338	15,759,874	9,377,371	9,344,541	99,92%	37,521,286
12	GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	448	0.46%	1,333,234	5,953,041	5,103,665	4,543,333	5,355,409	75,10%	22,288,682
13	MORAVA S.A.C.	170	0.12%	52,62	377,65	1,736,889	1,644,269	2,131,223	99,75%	5,942,650
14	BEST BERRIES PERU S.A.C.	53	0.03%	32,301	426,154	19,046	337,556	462,123	93,01%	1,277,180
15	SOL Y PAMPA S.A.C.	41	0.02%	1,29	22,88	52,92	22,51	943,009	99,99%	1,042,610

*Nota.* Se ha unificado a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022. Adaptado de “Empresas exportadoras de arándano fresco 2018-2022 de La Libertad”, por Veritrade, 2023 (<https://www.veritrade.com/>).

### 3.2.2. Tamaño, selección y descripción de la muestra

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), señala que la muestra es un subgrupo de un universo de interés con el objetivo de recopilar datos relevantes, es importante que dicho subconjunto sea representativo. Asimismo, el número de elementos de la muestra debe ser óptimo, cumpliendo con criterios de eficiencia, confianza, representatividad y flexibilidad (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por otra parte, para determinar una muestra es importante considerar la lista de donde se extraerá los elementos de análisis de la población, por ende, dicha lista debe ser representativa del universo de análisis con el fin de prevenir errores (Bernal, 2010, como se cita en Arbaiza, 2019). Del mismo modo, se considera una extracción que se realiza a través de dos tipos de métodos, tales como el probabilístico y no probabilístico de acuerdo con sus respectivos diseños (Vara, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

Para seleccionar una muestra no probabilística o probabilística se debe tener en cuenta el planteamiento del problema, el esquema del estudio, la finalidad, entre otros. En el caso del muestreo no probabilístico, se selecciona en base a criterios que presentan los elementos estudiados. Asimismo, Arbaiza (2019) indica que este tipo de muestreo es intencional y no aleatorio, la elección se fundamenta en criterios relevantes para la tesis y resultados. Es importante mencionar que se elige de forma deliberada, cumpliendo con las necesidades para la investigación.

Por ende, el proceso de muestreo no tiene como fundamento el uso de fórmulas de probabilidad, puesto que la toma de decisiones depende del investigador o los investigadores (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). Asimismo, de acuerdo con Castro (2003) señala que si la población es menor a cincuenta (50) individuos, la población es igual a la muestra.

Considerando las citas de los autores mencionados anteriormente, para la muestra de la presente investigación, se aplicó el muestreo no probabilístico en base al criterio de los investigadores. Lo cual dio como resultado una muestra de quince empresas exportadoras, debido a que solo dichas empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad presentan continuas exportaciones entre los años 2018 al 2022, están activas en SUNAT y pertenecen a la región La Libertad.

Cabe resaltar que las empresas seleccionadas para el presente estudio emplean estrategias que les permite diferenciarse de la competencia, debido a que según Red Agrícola (2020) las empresas peruanas de la industria del arándano invierten en mejoras para incrementar el rendimiento de los huertos cada año, así como en avances para la producción, planificación, mejora en la calidad del producto y logística que ayudan a tener una mayor ventana comercial.

Además, se considera que las empresas exportadoras que se filtraron mediante *Veritrade*, en un inicio no puede evidenciar si aplican estrategias de diferenciación, pero luego de realizar el cuestionario a la muestra, se validó que las empresas aplican ambas estrategias de diferenciación o alguna de ellas (Véase Anexo N° 10: Desarrollo de la encuesta).

Por otra parte, las tesis eligieron el enfoque mixto para la investigación, debido a que se emplean ambos métodos, es decir cuantitativo y cualitativo, lo cual permite una comprensión más completa logrando ampliar la perspectiva sobre el tema, así como obtener resultados más completos para descubrir las relaciones entre las variables de estudio. Además, se puede obtener datos numéricos exactos sobre el fenómeno de estudio y a su vez comprender las percepciones.

### **3.2.2.1. Enfoque Cuantitativo**

Para el análisis cuantitativo se emplearon encuestas a los jefes, gerentes, responsables y personal con conocimientos sobre comercio exterior de las empresas exportadoras de arándanos

frescos de La Libertad. Asimismo, las encuestas estuvieron compuestas por preguntas de opción múltiple, preguntas con escala *Likert* y preguntas cerradas con relación a las variables de estrategias de diferenciación de calidad de producto e innovación empresarial que impactan en el desempeño exportador de las empresas exportadora peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad.

Luego de realizar las encuestas a la muestra expuesta se procedió a analizar la información mediante la herramienta estadística *SPSS*, donde se determinó la fiabilidad mediante *Alpha de Cronbach* y un análisis factorial exploratorio, ya que es necesario realizar un análisis estadístico para evaluar la relación entre las variables, es decir cómo influye las estrategias de diferenciación en el desempeño exportador.

### **3.2.2.2. Enfoque Cualitativo**

Para el análisis cualitativo se empleó entrevistas semiestructuradas, en los cuales los especialistas expusieron cómo las estrategias de diferenciación de calidad de producto e innovación empresarial aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos influyen en el desempeño exportador entre los años 2018-2022, dando prioridad a profesionales institucionales de INIA, Inacal, Micetur, especialistas en el sector de frutos frescos y productores de arándanos frescos, entre otros.

### **3.3. Mapeo de actores clave (MAC)**

Para determinar los actores claves o *Stakeholders* vinculados al presente tema de investigación, se aplicó la herramienta de Mapeo de Actores Clave (MAC), con la finalidad de especificar los actores fundamentales para la investigación. El mapeo de actores es una



herramienta que ayuda a comprender las acciones, metas de cada actor que se encuentran dentro del estudio (Ceballos, 2014, como se cita en Tapella, 2019).

Adicional a ello, el MAC no solo consiste en tener una lista de representantes de un contexto, sino comprender acciones, roles y la finalidad del por qué están dentro del estudio y las perspectivas que presentan a futuro (Ceballos, 2014, como se cita en Tabella, 2007).

Por otra parte, en el presente mapa de actores claves se puede visualizar el papel que desempeña cada uno de los actores, así como la jerarquía de poder que presenta, es importante aclarar que ningún actor es más importante que el otro, pues cada uno cumple un rol fundamental para el estudio. De tal modo, se consideró a las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad, entidades públicas y privadas del sector agroexportador.

Por consiguiente, se presenta el mapeo de actores claves vinculado a la presente investigación:

### **Tabla 17.**

*Tabla de Mapeo de Actores Claves de la Investigación*

<b>Grupo de Actores</b>	<b>Actores</b>	<b>Rol en el proyecto de investigación</b>	<b>Posible aporte</b>
Empresas exportadoras	Empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad seleccionados	Empresas exportadoras de arándanos frescos	Información sobre las estrategias y medidas utilizadas para operar sus exportaciones
Expertos en el tema	Especialistas en el sector agropecuario, exportaciones, estrategias y negocios internacionales	Información relevante sobre internacionalización y exportaciones	Una mejor comprensión y orientación sobre el fenómeno de investigación con información infalible
Estado	Proinnóvate-PromPerú PAI-Mincetur Inacal INIA	Mayor alcance del sector agropecuario en obtener información relevante para el estudio	Base de datos sobre el sector y las exportaciones
Gremio	RAE-PERÚ CIEN-ADEX	Alcance sobre cómo se promueve la producción, exportación de arándanos y la situación exportadora	Acceso a información relevante sobre el sector, las prácticas y proyectos que se desarrollan para impulsar la competitividad y producción.

### 3.4 Fuentes de información

En el presente trabajo de investigación, se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. De acuerdo con Arbaiza (2019) las fuentes primarias incluyen entrevistas, experimentos, registros, grabaciones, material audiovisual, entre otros, es decir información que se obtiene al interactuar con la muestra. Por otro lado, las fuentes secundarias hacen referencia a tesis, artículos científicos, enciclopedias, sitios web, entre otros. Cabe resaltar, que la información seleccionada debe ser libre de intereses y sesgos por parte de los autores.

Por lo antes mencionado, las fuentes primarias utilizadas fueron entrevistas a los actores clave, los cuales incluyen ingenieros agrónomos, gerentes generales de empresas agroexportadoras de arándano fresco, expertos en comercio internacional, jefes de proyectos de internacionalización, entre otros.

Para las fuentes secundarias, se recopiló información de tesis de grado de universidades nacionales e internacionales, las cuales incluye a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Agraria La Molina, entre otros. Asimismo, se recopiló información de artículos científicos en inglés y español de bases de datos como *Scopus*, *Science Direct*, *Emerald Insight*, *La Fondation pour les études et recherches sur le développement international (Ferd)*, entre otros.

Finalmente, se extrajo información de diferentes plataformas como *Veritrade*, *Trademap*, *Adex-Trade*, Banco Centra de Reserva, PromPerú, entre otros, los cuales permitieron obtener datos exactos y confiables.

### 3.5. Instrumentación y validación

De acuerdo con el libro de Hernández- Sampieri y Mendoza (2018) titulada “Metodología de la investigación” indican que el instrumento es un recurso de medición que se

emplea con la finalidad de comprobar la información recopilada de las variables del estudio. Asimismo, toda medición debe cumplir con tres criterios, tales como confiabilidad, validez y objetividad.

Asimismo, Arbaiza (2019) menciona que, la selección del instrumento de recolección de datos es de acuerdo con el control de la muestra y del acceso de las fuentes de información, idiomas y culturas disponibles en el contexto del estudio.

De tal modo, se utilizó para el enfoque cuantitativo las encuestas a jefes, gerentes, responsables y personal con conocimiento sobre comercio exterior, estas encuestas tuvieron respuestas de escala *Likert* y para el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a expertos del sector de estudio.

Como se menciona en Caro y Ponce de León (2021) en su tesis “La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020”, se utilizaron entrevistas semiestructuradas a nueve expertos y se diseñó encuestas cerradas con escala *Likert* realizadas a 20 empresas del sector agroexportador de frutas frescas.

Otros autores que emplearon esta instrumentación fueron Aguirre y Flores (2021), en su tesis mencionan que utilizaron para la técnica cualitativa emplearon entrevistas a profundidad a 11 expertos y la técnica cuantitativa que se usó fue una encuesta a escala de *Likert* a 15 empresas exportadoras arroceras peruanas.

### **3.5.1. Técnicas de recolección de datos: Investigación Cualitativa**

Para la investigación cualitativa, se empleó la técnica instrumentación de entrevistas semiestructuradas que se realizaron a diferentes actores clave dentro del sector agroexportador de arándanos frescos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) la entrevista

semiestructurada consiste en una guía de preguntas en la cual el entrevistador tiene la posibilidad de agregar preguntas con la finalidad de precisar o definir conceptos para lograr información más precisa.

Asimismo, la entrevista semiestructurada brinda a los entrevistadores algo de flexibilidad con respecto al orden de las interrogantes y los términos usados para que estos puedan ser adecuados de acuerdo con las características que presente el entrevistado (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por otra parte, el instrumento fue validado por tres expertos los cuales son Rocío Salas Laines, Docente de estadística e investigación de mercados con más de 9 años de experiencia y asesora de tesis de la Facultad de Hotelería y Turismo en UPC (revisora de *papers* en congresos de investigación); Ruth Naquiche, Licenciada en Estadística de Universidad Pedro Ruiz Gallo y colegiada en Estadística con 8 años de experiencia asesorando tesis y jurado tesista; Bonny Solangge Lozada Guerrero Licenciada en estadística y especialista en Inteligencia de Negocios y Riesgos financieros con 7 años de experiencia en inteligencia comercial y gestión de la información.

Los expertos que validaron el instrumento brindaron retroalimentación de las preguntas a través de sugerencias o comentarios para mejorar algunas preguntas y de esta forma lograr un mejor resultado (Ver Anexo N°3: Validación de las preguntas - Entrevista). Se realizó un total de 15 preguntas, las cuales agrupan las cuatro dimensiones que guardan relación con las variables del presente estudio, cabe resaltar que estas preguntas pueden ser reformuladas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista, las preguntas se detallan en el Anexo N° 5: Preguntas de la entrevista.

Los expertos para las entrevistas han sido seleccionados con el objetivo de obtener información, clara, relevante y confiable sobre el tema de investigación. Estas se realizaron de

manera virtual, debido a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados y la facilidad de poder realizarlo desde diferentes lugares sin la necesidad de usar un medio de transporte e interrumpir las actividades laborales tanto del entrevistador como de las entrevistadoras.

Cabe resaltar, que los entrevistados tienen varios años de experiencia en el sector y a través de la entrevista brindaron información importante para la investigación a través de su experiencia y conocimiento del rubro. En primera instancia se utilizó la red social *LinkedIn*, correo electrónico y *WhatsApp*, luego se procedió a enviar el cuestionario para que tengan conocimiento sobre las preguntas a realizar en la entrevista, en el Anexo N° 7: Confirmación de las entrevistas se expone las confirmaciones por parte de los entrevistados.

Finalmente, es importante destacar que las entrevistas se realizaron a través de la plataforma *Zoom*, además, las entrevistas han sido transcritas en el Anexo N° 8: Desarrollo de las entrevistas.

### **3.5.2. Técnica de recolección de datos: Investigación Cuantitativo**

Con respecto al enfoque cuantitativo se empleó la técnica de recolección de datos mediante la encuesta con escala *Likert*. Es importante mencionar que la encuesta es un método en el cual se obtiene un mayor alcance, confiable y de menor costo en comparación a las entrevistas. La encuesta se entrega ya sea vía correo o personalmente a los participantes donde puedan analizar y responder las preguntas planteadas. Asimismo, las interrogantes deben ser confiables y relevantes para el tema de investigación, ya que mediante ellas se recopilará la información necesaria para evaluar la problemática (Kothari, 2004, como se cita en Arbaiza, 2019, p.209).

Por otra parte, la encuesta es con escala *Likert* con el fin de medir los puntos de vistas y opiniones de los participantes donde muestran su posición de acuerdo o desacuerdo de la premisa

planteada. Además, las interrogantes tienen 3, 5 o 7 categorías de respuesta y por lo general la más alta tiene un puntaje alto mientras que el de menor intensidad tiene un puntaje menor (Bryman, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por ello, para el enfoque cuantitativo se recopiló datos mediante una encuesta construida dirigida a empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos de La Libertad. Asimismo, la validación de las preguntas planteadas en la encuesta fue validada por expertos en el sector y la metodología como Rocío Salas Laines, Docente de estadística e investigación de mercados con más de nueve años de experiencia y asesora de tesis de la Facultad de Hotelería y Turismo en UPC (revisora de *papers* en congresos de investigación); Ruth Naquiche, Licenciada en Estadística de Universidad Pedro Ruiz Gallo y colegiada en Estadística con ocho años de experiencia asesorando tesis y jurado tesista; Bonny Solangge Lozada Guerrero Licenciada en estadística y especialista en Inteligencia de Negocios y Riesgos financieros con siete años de experiencia en inteligencia comercial y gestión de la información.

Los expertos proporcionaron sugerencias y recomendaciones para el cambio del planteamiento de algunas premisas (Ver Anexo N°4: Validación de las preguntas - Encuesta). Asimismo, se plantearon 18 interrogantes que conforman las cuatro dimensiones que están relacionadas directamente con las variables a investigar. La encuesta se puede visualizar dentro del Anexo N° 6: Preguntas de la encuesta.

Por otra parte, el contacto con las empresas de estudio fue a través de la red social *LinkedIn* y mediante páginas *web* de cada una de ellas. Es importante mencionar que las encuestas se realizaron de manera virtual vía *Google forms* donde se recopilaron las respuestas, las cuales se visualizan en el Anexo N° 10: Desarrollo de la encuesta. y que mediante *Google forms* y *Excel*, la información fue recopilada para la investigación.

### 3.5.3. Técnica de recolección y forma de procesamientos de datos

Con respecto al procesamiento de la información recopilada para el análisis cualitativo se realizó mediante el *software Atlas Ti v.23.1*, que ayuda a organizar, estructurar e interpretar de forma simplificada la información por códigos. Asimismo, para el análisis cuantitativo se procesará mediante el programa *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.29*, donde se analiza los datos y valida las hipótesis planteadas previamente mediante el análisis estadístico *Rho Spearman*.

Por ende, para procesar la información de las entrevistas y encuestas se utiliza herramientas para obtener resultados más precisos y confiables que serán discutidos posteriormente con los antecedentes desarrollados anteriormente.

#### - Enfoque Cualitativo

Se utiliza el programa *Atlas Ti* versión 23.1, la cual procesa la información recopilada de las entrevistas semiestructuradas a los expertos del sector arándanos frescos, es decir los principales actores clave.

#### - Enfoque Cuantitativo

Se utiliza el software *IBM SPSS Statistics v.29* para procesar los datos extraídos de las encuestas dirigidas a los responsables, jefes, gerentes y miembros de las empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos seleccionados en la muestra.

### 3.5.4. Validación y confiabilidad del instrumento cualitativo y cuantitativo

Arbaiza (2019) señala que para evaluar la validez del instrumento cualitativo o cuantitativo es necesario la opinión o juicio de expertos, los cuales analizan cada ítem con relación a los elementos más destacados de la variable de medición. Para que dicha evaluación

sea significativa se necesita la revisión de por lo menos tres jueces, estos pueden ser especialistas en el sector, colegas, profesores, entre otros.

Por ello, para el análisis tanto cualitativo como cuantitativo del presente trabajo de investigación se realizó la validación con tres expertos, los cuales incluyen a Rocío Salas Laines, Docente de estadística e investigación de mercados con más de nueve años de experiencia y asesora de tesis de la Facultad de Hotelería y Turismo en UPC (revisora de *papers* en congresos de investigación); Ruth Naquiche, Licenciada en Estadística de Universidad Pedro Ruiz Gallo y colegiada en Estadística con 8 años de experiencia asesorando tesis y jurado tesista; Bonny Solangge Lozada Guerrero Licenciada en estadística y especialista en Inteligencia de Negocios y Riesgos financieros con siete años de experiencia en inteligencia comercial y gestión de la información.. Dichas validaciones se observan en el Anexo N° 3: Validación de las preguntas – Entrevista y Anexo N°4: Validación de las preguntas – Encuesta.

Por otra parte, según Vara (2012, como se cita en Arbaiza, 2019) la confiabilidad es evaluada a través de la solidez interna, triangulación, estabilidad temporal, la conformidad inter-observadoras. Todo ello se logra obtener mediante el cálculo de coeficientes de confiabilidad los cuales varían entre 0 y 1, en donde 0 significa confiabilidad nula y 1 confiabilidad máxima. Dicha confiabilidad cambia dependiendo del número de ítems.

Para el enfoque cuantitativo se realizó una encuesta a las empresas agroexportadoras de arándano fresco de la región La Libertad con la finalidad de examinar la relación entre las variables de estrategias de diferenciación y desempeño exportador. Además, este instrumento fue desarrollado usando un lenguaje claro y sencillo para que pueda ser comprendido fácilmente. Esta encuesta fue completada por gerentes o jefes de cada empresa del sector de arándanos frescos de la región La Libertad.



Se llevó a cabo la validación de confiabilidad por consistencia interna realizando el cálculo del *Alfa de Cronbach*, de acuerdo con Celina y Campo señala que, para este coeficiente, el valor mínimo aceptable es de 0.7, si el resultado está por debajo de este valor la consistencia interna es baja (Celina & Campo, 2005, como se cita en Tuapanta et al., 2017).

Asimismo, el beneficio de utilizar este coeficiente es que se necesita solo una medición y produce el resultado final.

**Tabla 18.**

*Valoración de confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach.*

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[	Inaceptable
[0,5 ; 0,6[	Pobre
[0,6 ; 0,7[	Débil
[0,7 ; 0,8[	Aceptable
[0,8 ; 0,9[	Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

*Nota.* Se presentan los valores del coeficiente *Alfa de Cronbach* y el nivel de valoración de la fiabilidad que describe cada intervalo. De “Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental”, por Hernández y Pascual, 2017 (<http://eprints.uanl.mx/14110/1/1080246566.pdf>).

Por ello, es importante mencionar que el coeficiente *Alfa de Cronbach* que se tiene presenta una confiabilidad de 0.821. Por ende, posee una valoración buena de acuerdo con la tabla 18 de valoración de la fiabilidad según el coeficiente del *Alfa de Cronbach*.

**Figura 27.**

*Resultado del coeficiente Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.821	18

*Nota.* Los valores de fiabilidad fueron obtenidos utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

**3.5.5. Difusión de los instrumentos**

Para la difusión de los instrumentos, a continuación, se detallarán para cada enfoque, ya que la investigación es mixta.

Para el enfoque cualitativo, se aplica las entrevistas a expertos en el sector, pues el contacto se realizó por la red social *LinkedIn*, *WhatsApp*, correo electrónico y llamadas telefónicas. De tal modo, se obtuvieron 11 entrevistas con los expertos, dentro de ellos se encuentra a gerentes generales de exportadoras de arándanos, ingenieros agrónomos, representantes de PAI, INACAL, ProInnovate y especialistas en negocios internacionales.

Por otra parte, para el enfoque cuantitativo se realizó encuestas a empresas exportadoras de arándanos frescos de región La Libertad, con una muestra total de 15 empresas. Estas se contactaron mediante *LinkedIn* y correos electrónicos. Se logro el 100% de respuestas por parte de miembros de las empresas como gerentes, supervisores, jefes y responsables de operaciones y exportaciones con conocimiento del sector.

### **3.6. Aspectos éticos de la investigación**

El presente trabajo de investigación considera tres criterios éticos. En primer lugar, el derecho de autor donde se respeta la propiedad intelectual. Pues, en el desarrollo de la presente tesis se garantiza que no se realizó plagio, ya que todas las obras utilizadas se encuentran referenciadas en la bibliografía manteniendo la originalidad.

Asimismo, se respeta el formato de elaboración del trabajo de investigación, pues la fuente primaria y secundaria son verídicas, cumpliendo con las normas APA séptima edición para el uso correcto de citas y referencias. Por último, en el caso de los datos recopilados y para poder realizar las referencias a grabaciones y nombres de los participantes del estudio, se tuvo previa autorización de los entrevistados y encuestados.

### **3.7. Limitaciones de la investigación**

Según Ávila (2001), las limitaciones son dificultades que los investigadores encuentran a lo largo de la investigación, lo cual los limita a alcanzar el objetivo, debido a que la limitación consiste en dejar de estudiar algún aspecto del problema ocasionado por un factor externo al equipo de investigación, por ello, se debe justificar de manera contundente. En las siguientes líneas se describirán algunas limitaciones que se han presentado en el presente trabajo de investigación.

- En primer lugar, con relación a los antecedentes internacionales se presentó la dificultad de hallar artículos o tesis de grado sobre los arándanos frescos en específico. Asimismo, las investigaciones en su mayoría se centraban solo en uno de los dos enfoques de investigación siendo muy pocas los artículos que desarrollaban un enfoque mixto.

- En segundo lugar, para desarrollar los antecedentes nacionales se encontraron en su mayoría tesis para optar los grados de Licenciatura, Doctorado y Magíster, sin embargo, en el caso de artículos o *papers* de investigación se presentaron dificultades.
- En tercer lugar, la muestra a trabajar en el presente trabajo como se mencionó en el punto (3.2. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra) se filtró la lista de 80 empresas exportadoras de arándanos frescos que incluyeron los siguientes criterios, los cuales son: que este activa e inscrita en SUNAT, exportaciones dentro del periodo 2018-2022 y que se encuentre localizada en la región La Libertad, teniendo como resultado una población de 15 empresas que con un empleo de método no probabilístico se tuvo como muestra final a 15 empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad con exportaciones sucesivas entre los años 2018-2022, la cual es relativamente pequeña a pesar de haber seleccionado a la principal región productora y exportadora de arándanos frescos del Perú.
- En cuarto lugar, surgieron dificultades en la realización de las entrevistas, debido a que los actores clave demoraban en contestar las solicitudes. Además, al tener una agenda ocupada, cancelaban la entrevista programada o no ingresaban a la reunión pactada vía *Zoom*, a pesar de que ya se había coordinado previamente y se tenía la confirmación de su participación, resultando más difícil poder agendar nuevamente. Por ende, se debía iniciar la búsqueda de nuevos expertos para poder realizar las entrevistas para el presente estudio.
- Por último, se han presentado dificultades en relación con el tiempo dedicado para el avance del trabajo de investigación, puesto que las investigadoras trabajan a tiempo completo de manera presencial, limitando las horas de trabajo por día.

## CAPÍTULO IV METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Como se desarrolló en el capítulo anterior, en el cual se tiene en claro el enfoque mixto de la presente investigación, se desarrolla un análisis cualitativo y cuantitativo en base a la información recolectada en las entrevistas realizadas a expertos en el sector de arándanos como gerentes generales, sub gerentes, ingenieros agrónomos y representantes del sector público de instituciones como PAI; y en las encuestas realizadas a representantes de las empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad, los cuales forman parte de la muestra de la presente investigación.

Para la recolección de la información cualitativa, se utilizó la herramienta *Atlas Ti v.23,1*, el cual permitió analizar las entrevistas realizadas. Asimismo, se usó el *software SPSS v.29* para el análisis cuantitativo, en el cual se procesó la información de las preguntas del cuestionario *online*. Cabe resaltar, que ambos instrumentos fueron validados por expertos (Véase Anexo N° 3 y Anexo N° 4).

Por ello, en este capítulo se describirá el desarrollo cualitativo, el cual incluye el perfil de los entrevistados y la descripción del análisis de las entrevistas; y el desarrollo cuantitativo, en donde se describe el desarrollo del método y el análisis estadístico.

De acuerdo con Arbaiza (2019) el análisis de datos involucra actividades sistemáticas que implican la codificación, clasificación, tabulación y análisis de datos. Dichas actividades posibilitan la organización, interpretación y elaboración de la síntesis de la información recolectada para dar respuesta a las preguntas e hipótesis propuestas.

Asimismo, Bernal (2010, como se cita en Arbaiza, 2019) para poder procesar los datos se deben definir y ordenar seleccionando las herramientas adecuadas y obtener resultados. Se debe tener en cuenta que, a pesar de que el análisis de datos es distinto de acuerdo con el tipo de estudio, los análisis cualitativos y cuantitativos se pueden combinar en una misma investigación.

#### **4.1. Desarrollo Cualitativo**

Conforme a Arbaiza (2019), menciona que el análisis de datos se basa en separarlos para codificar, clasificar, tabular y analizar estadísticamente, lo que permite organizar datos e interpretar los resultados de cada premisa e hipótesis planteadas en la investigación. De tal modo, los datos deben ser analizados cuidadosamente, logrando tener interpretaciones más inteligentes, confiables y racionales (Kumar, 2002, como se cita en Arbaiza, 2019).

Asimismo, Arbaiza (2019), señala que el análisis de datos cualitativos se realiza de la información recopilada mediante el instrumento y de la consulta con fuentes usadas en la investigación. Del mismo modo, este análisis está basado de textos y transcripción de audios. Este análisis debe describir la realidad mediante definiciones, ya que es un proceso sistemático (Wahyuni, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019).

Por otra parte, como se explicó anteriormente, para el análisis cualitativo se recopiló la información obtenida de entrevistas a expertos del sector de arándanos frescos y otros frutos especializados en calidad, innovación e internacionalización. Asimismo, los participantes proporcionaron datos en base a su experiencia profesional y conocimientos sobre las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de la región La Libertad y su relación en el desempeño exportador con la finalidad de alcanzar un crecimiento a nivel internacional.

Por ende, se tiene diversos perfiles de entrevistados, tales como gremios, Red de Agricultura Ecológica del Perú y Adex; entidades públicas como PromPerú e Inacal; entidades

privadas como las empresas exportadoras y expertos del sector agrícola que incluyen ingenieros agrónomos, analistas, consultores externos, entre otros; de los cuales se tiene diferentes perspectivas del tema de investigación a analizar.

De tal modo, en las siguientes líneas se desarrolla la hoja de vida de experiencia profesional de cada entrevistado.

#### **4.1.1. Perfil de entrevistados**

Para el desarrollo de la presente investigación se ha tomado en cuenta a diferentes actores clave, los cuales poseen el conocimiento y la experiencia en el sector de arándanos frescos. De esta forma, con las entrevistas realizadas se ha obtenido información relevante que permite la evaluación de cada objetivo planteado. Cabe resaltar, que el perfil de los entrevistados guarda relación con el Mapeo de Actores Clave.

#### **GREMIOS**

##### **Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE - PERÚ)**

##### **Milussja Mejía**



Licenciado en Administración de Negocios Internacionales con especialización en Dirección Estratégica de Marketing y *Lean Logistic*; y Maestría en Agronegocios, con

experiencia en comercio exterior, administrativo, logística, transporte, *supply chain management* e inteligencia comercial.

- Puesto actual: Facilitador de Proyectos en la Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE - PERÚ)
- Experiencia profesional:
  - ✓ Ejecutiva Comercial - Embajada de México
  - ✓ Asistente de Logística de Embarques – *Sunshine Export S.A.C*
  - ✓ Analista de Comercio Exterior – Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras COCLA Ltda.
  - ✓ Foreign Trade Head – Armajaro Perú S.A.C
  - ✓ *Internacional Foreign Trade / Operations Manager* – Cafetalera Amazonica S.A.C / ECOM trading
  - ✓ Docente en Negocios Internacionales – Instituto *Avansys*
  - ✓ Miembro del cuerpo docente - Cámara Peruana de Comercio (CAMEX)
  - ✓ Miembro del cuerpo docente – IPAE Escuela de Empresarios
  - ✓ Plana Docente en Negocios - USIL
  - ✓ Apoyo para el Proyecto Observatorio de Políticas Públicas en Sistemas Agroalimentarios (OPSAA) - Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)
  - ✓ Consultor de Empresas – *Business Consulting S.A.C*
  - ✓ Docente y Consultor externo - ADEX
  - ✓ Facilitador de Proyectos – Red de Agricultura Ecológica del Perú (RAE - PERÚ)
- Años de experiencia: 17 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 06/Junio/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*



## Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX)

### Gabriel Lewis Arrieta Padilla



Magister en Economía y Licenciado en Economía con especialización en economía internacional, política comercial, economías asiáticas y economía aplicada. Experiencia en investigación académica y redacción de artículos de coyuntura económica.

- Puesto actual: jefe de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial en el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales.
- Experiencia profesional:
  - ✓ Asistente de Investigación - Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
  - ✓ Redactor de artículos y notas breves coyunturales – Revista Económica
  - ✓ Dirección de Asia, Oceanía y África - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)
  - ✓ Expresidente / Miembro Honorario - Asociación Civil Internacia
  - ✓ Asistente de Investigación - Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico (CIUP)
  - ✓ Analista de Estudios Económicos - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur)

✓ Jefe de Estudios Económicos e Inteligencia Comercial – Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX)

- Años de experiencia: 7 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 06/Junio/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*

## **ENTIDADES PÚBLICAS**

**Programa Nacional de Desarrollo Tecnológico e Innovación - Proínnovate - PROMPERU**

**Víctor Hugo Salvatierra Manchego**



Licenciado de Negocios Internacionales, Magister en Operaciones y Logística, Doctorado en Gestión Estratégica. Profesional con experiencia de 10 años en el sector, gestión de logística para el e-commerce, manejo de plataformas educativas y dirección en operaciones y logística.

- Puesto actual: para Promperú mediante ProInnovate es consultor externo, brindando capacitación y asistencia técnica a empresas exportadoras que pertenecen a ruta exportadora y para el Mincetur ejerce como tutor de exportadores donde brinda asistencia a la internacionalización, además es evaluador de proyectos PAI (Programa de apoyo a la internacionalización).

- Experiencia profesional:
  - ✓ Asistente de Telemarketing Inteligencia Comercial - ADEX
  - ✓ Área de Exportaciones / Documentación y Comercial – Austral Group S.A.A.
  - ✓ Customer Service Representative – *Rush Transport* del Perú S.A.C
  - ✓ Asistente de Exportaciones – Pesquera Diamante
  - ✓ *Import Senior Sectorist* / DIGESA, DIGEMID, SENASA, ETP, MTC - DHL
  - ✓ Docente de Investigación de Mercados Internacionales, logística de compras internacionales – Instituto ADEX
  - ✓ Docente de Investigación de Mercados Internacionales e Inteligencia Comercial – IDAT
  - ✓ Responsable Logístico - UNITRADE S.A.C.
  - ✓ Coordinador académico de la carrera de Administración y Negocios Internacionales - UTP
  - ✓ Consultor de Logística Internacional – CIS Consultores Perú
  - ✓ Consultor Especialista – Promperu
  - ✓ Docente de Integración Económica Internacional, *Supply Chain* y *Supply Relationship Management* - UPC
  - ✓ Consultor Externo para el Plan Estratégico Regional Exportador (PERX) - Gobierno Regional del Callao
  - ✓ Tutor exportador y evaluador de proyectos de PAI - Proínnovate Perú / Promperu
- Años de experiencia: 10 años
- Contacto: *LinkedIn* y *WhatsApp*
- Fecha de entrevista: 01/Junio/2023
- Lugar de entrevista: Vía *WhatsApp*

## Instituto Nacional de Calidad - INACAL

### Eddie Barrantes



Biólogo y Microbiólogo, Diplomatura Implementación y Auditoria de Sist. Int. Gestión de Calidad, Ambiente, Salud y Seguridad Ocupacional; y Diplomatura en Gestión de Calidad en Laboratorios de Ensayo ISO/IEC. Profesional con experiencia en gestión de calidad, laboratorios y seguridad alimentaria en el sector agroindustrial; y en la implementación, validación y optimización de procesos de calidad y producción con enfoque en la satisfacción del cliente.

- Puesto actual: Experto técnico en agua, alimentos y bebidas para consumo humano, incluyendo productos de la industria ganadera y de la pesca en la entidad Inacal Perú.
- Experiencia profesional:
  - ✓ Analista/Inspector – Genbiol S.A.C
  - ✓ Analista de Laboratorio – *Inspectorate Sharp Global Corporation (ISG)*
  - ✓ Analista de Laboratorio – Derivados del Maiz S.A.
  - ✓ Microbiólogo - *Ingredion Incorporated*
  - ✓ Microbiólogo Senior - *Ingredion Incorporated*
  - ✓ *Quality Assurance and Quality Control - Ingredion Incorporated*
  - ✓ Consultor – Independiente

- ✓ Coordinador de Sistema de Gestión - Minlab SRL
- ✓ Experto Técnico - Inacal
- Años de experiencia: 18 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 1/Junio/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*

## **ENTIDADES PRIVADAS**

### **SECTOR ARÁNDANOS FRESCOS – LA LIBERTAD**

#### **Empresa agrícola Cerro Prieto S.A.**

#### **Alfredo Lira Chirif**



Gerente General y CEO de Agrícola Cerro Prieto S.A., responsable de la dirección y gestión de toda la empresa y sus subsidiarias, Licenciado en Administración Agrícola de la Universidad Adolfo Ibáñez, en Chile.

- Puesto actual: responsable de la dirección y gestión de todo el grupo Agrícola Cerro Prieto S.A.
- Experiencia profesional:
  - ✓ Director Ejecutivo / Gerente Agrícola - Agroindustrias AIB

- ✓ Gerente General y socio Fundador – Servicios y Logística Agrícola S.A. C
- ✓ Gerente General - Agrokaru
- ✓ Gerente General / CEO - Agrícola Cerro Prieto S.A.
- Años de experiencia: 17 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 26/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*

### **Empresa Danper Trujillo S.A.C.**

#### **José Luis Gómez Plasencia**



Ingeniero agrónomo con experiencia en el sector agroindustrial en cultivos extensivos como caña de azúcar, cultivos de agroexportación como granada, espárrago, higos y arándano.

Magíster en Administración de Agronegocios (ESAN).

- Puesto actual: jefe de Producción Agrícola Arándano en DANPER
- Experiencia profesional:
  - ✓ Jefe de Producción Agrícola Arándano - DANPER
  - ✓ Jefe de Riego y Fertilización - Grupo Athos S.A.
  - ✓ Jefe de Producción - AgrOlmos S.A.

- ✓ Jefe de Fundo – Casa Grande S.A.A.
- ✓ Asesor Financiero de Créditos Agrícolas - Financiera Confianza / Grupo BBVA
- Años de experiencia: 12 años
- Contacto: *LinkedIn*
- Fecha de entrevista: 31/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*

### **Expertos en el Sector frutícola-Arándanos frescos**

#### **Luis Alberto Ancajima Guzmán**



Ingeniero Agrónomo, Ingeniero Agrónomo y de Producción Agrícola con Diplomado en Gestión de procesos en la PUCP.

- Puesto actual: responsable de la dirección y gestión como Sub-Gerente Agrícola de Arándano en Agrícola Athos S.A.
- Experiencia profesional:
  - ✓ Coordinador de producción - Grandufresh
  - ✓ Jefe de fundo - Camposol
  - ✓ Administrador de fundo - Hortifrut Perú

- ✓ Jefe de producción - Consorcio Carsol JRM S.A.C.
- ✓ Sub-Gerente Agrícola de Arándano - Agrícola Athos S.A.
- Años de experiencia: 7 años
- Contacto: *WhatsApp*
- Fecha de entrevista: 23/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: *Vía Zoom*

### **Willy Julon Ramírez**



Ingeniero Agrónomo, en actividades agrícolas y actividades a fines, Magister en agronegocios y en Horticultura en ESAN.

- Puesto actual: responsable de dar soporte técnico a diversas compañías en Perú, Chile, Ecuador y Colombia para el desarrollo de nuevos productos del sector arándanos en *Planctlogic Ltd.*
- Experiencia profesional:
  - ✓ Jefe de campo – NOVOLIZ S.A.
  - ✓ Jefe de investigación y desarrollo - NOVOLIZ S.A.
  - ✓ Jefe de producción agrícola - NOVOLIZ S.A.
  - ✓ Jefe de producción y desarrollo - Corporación agrícola la hacienda S.A.C



- ✓ Jefe de operaciones agrícolas - Corporación agrícola la hacienda S.A.C
- ✓ *Trade and engagement manager - Tridge*
- ✓ *Tecnical Field Sales - South America*
- Años de experiencia: 8 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 22/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: *Vía Zoom*

### **Manuel Chávez Andia**



Licenciado en Administración de Empresas, especializado en Administración y Desarrollo Rural, Administración de empresas, Magíster de Ciencias en Agronegocios en ESAN, Bachiller en Ciencias Económicas, Diplomado en Elaboración y Gestión de Proyectos, Maestría en Administración de Empresas y Magister en Inteligencia Comercial en empresas.

- Puesto actual: analista financiero de compañías exportadoras de productos frescos en Estados Unidos y Europa, además encargado de gestión financiera desde tesorería a planeamiento financiero y encargado de inteligencia de negocios.
- Experiencia profesional:
  - ✓ *Credit Abalyst - IPFE*

- ✓ *Corporate Finance analyst* - BBVA
- ✓ Docente en Políticas de Marketing y Negociación - ESAN
- ✓ *Finance Analyst* – Fondo El Milagro / Arándanos
- Años de experiencia: 4 años
- Contacto: *WhatsApp*
- Fecha de entrevista: 23/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: *Vía Zoom*

### **Sebastián Ochoa Münzenmayer**



Consultor socio en producción agrícola de arándanos. Realiza la evaluación y montaje de proyectos agrícolas. Experto en cosecha y postcosecha e Investigación & Desarrollo. MBA en Administración y Gestión de empresas, Diplomado en postcosecha y Magíster en Ingeniería Agrícola

- Puesto actual: Consultor en Producción de Arándanos (Chile, Perú, Brasil, Colombia, Ecuador, México, USA, Sudáfrica, Zambia, China, Australia, Nueva Zelanda, Azerbaiyán, Italia, Austria, España, Marruecos)
- Experiencia profesional:
  - ✓ Consultor - Consultora Agrícola y Comercial Santa María

- ✓ Profesor – Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
- ✓ Gerente Técnico y de Producción - *Sun Belle Berries S.A*
- ✓ Profesor – Universidad Viña del Mar
- Años de experiencia: 20 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 29/Mayo/2023
- Lugar de entrevista: *Vía Zoom*

### **Programa de Apoyo a la Internacionalización - PAI - MINCETUR**

#### **Danny Pacheco Infante**



Licenciado en Administración de Agronegocios, Doctorado en Administración de negocios y Administración y Gestión de Empresas. Profesional con experiencia en superalimentos, consultor en planificación de agronegocios internacionales, docente en negocios internacionales, asesor en investigación científica.

- Puesto actual: para Mincetur mediante PAI es tutor de planes de exportación donde brinda asistencia a la internacionalización, además es evaluador de proyectos PAI (Programa de

apoyo a la internacionalización) y consultor externo, brindando capacitación y asistencia técnica a empresas exportadoras.

- Experiencia profesional:
  - ✓ Gerente comercial – *Global Time*
  - ✓ Capacitador productos alternativos Sierra y Selva Exportadora – Midagri
  - ✓ Docente y Coordinador Académico de Negocios Internacionales – Grupo UTP
  - ✓ Docente – Asesor de Planes de Negocios Internacionales – Instituto ADEX
  - ✓ Docente, Asesor y Jurado Tesis de Negocios – Universidad Científica del Sur
  - ✓ Asesor de Tesis de Negocios Internacionales – Universidad Privada del Norte
  - ✓ Docente de Gestión Estratégica Internacional y Promoción Internacional – Universidad Nacional Mayor de San Marcos
  - ✓ Formulador Planes de Negocios – Agroideas
  - ✓ Expositor – Promperú
  - ✓ Docente y Asesor de Tesis de Negocios Internacionales – UPC
  - ✓ International Sales – Agroexportaciones Lacta S.A.C
  - ✓ Tutor Planes de Exportación - PAI - Mincetur
- Años de experiencia: 15 años
- Contacto: *LinkedIn* y correo electrónico
- Fecha de entrevista: 10/Junio/2023
- Lugar de entrevista: Vía *Zoom*

#### **4.1.2. Descripción del análisis de las entrevistas bajo la herramienta cualitativa**

Para el enfoque cualitativo se empleó la herramienta de entrevistas a expertos que son actores claves para la presente investigación. Asimismo, las entrevistas fueron desarrolladas de

forma virtual en la plataforma *Zoom*. Después de concluir con las entrevistas se procesó para transcribir la información y preguntas desarrolladas durante la entrevista con la amplia experiencia de cada experto.

Es importante mencionar que las entrevistas se desarrollaron abordando el tema de estrategias de diferenciación por calidad e innovación en las empresas, la cual es la variable independiente y el desempeño exportador de las empresas de arándanos frescos, la variable dependiente entre los años 2018-2022.

Por otra parte, la teoría fundamentada desarrollada por Strauss (1967), indica que uno de los criterios es la saturación donde se determina si se continua con el muestreo, es decir la teoría finaliza con la recolección de información cuando los datos que se están recopilando no aportan nada nuevo en el desarrollo del análisis, ya que se tendrían datos similares y por lo tanto resultados redundantes.

De tal modo, se concluyó la investigación con 11 entrevistas, ya que la información obtenida era repetida a la brindada por otro entrevistado. Asimismo, las entrevistas se visualizan en el Anexo N° 8: Desarrollo de las entrevistas y Anexo N° 9: *Link* de las entrevistas, las cuales se procesaron mediante *Atlas Ti v.23.1* con la finalidad de analizar las dimensiones de la investigación.

Como se observa en la siguiente figura, se obtuvo como resultado 13 códigos que están relacionados a las variables y dimensiones del presente estudio. Asimismo, se aprecia el enraizamiento y densidad; el primero de ellos hace referencia al número de veces que los entrevistados mencionaron dicho concepto y se muestra la amplitud, dando a conocer la relevancia de este; resaltando los conceptos de innovación empresarial, desempeño exportador,

calidad de producto y estrategias de diferenciación. Por otra parte, la densidad indica el número de códigos de una cita destacando el desempeño exportador y estrategia de diferenciación.

**Figura 28.**

*Códigos originados en Atlas Ti que corresponden a las entrevistas con los expertos.*

Nombre	Enraizamiento	Densidad
● ◇ Apoyo gubernamental:...	35	3
● ◇ Calidad de producto	56	3
● ◇ Certificaciones	29	1
● ◇ Desafíos Futuros	27	2
● ◇ Desempeño Exportador	61	5
● ◇ Estrategia de Diferenciac...	52	5
● ◇ Innovación de procesos	25	1
● ◇ Innovación de producto	34	1
● ◇ Innovación Empresarial	66	4
○ ◇ Percepción	17	0
● ◇ Trazabilidad	16	1
● ◇ Valor en ventas de expor...	10	1
● ◇ Volumen de Exportación	14	1

*Nota.* Los códigos fueron obtenidos utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas ti.*, 2023).

Para analizar en el software *Atlas Ti*, se procedió a determinar las variables o categorías que se encuentran en cada objetivo a evaluar de la presente investigación, las cuales se detallaron en el primer capítulo.

En la siguiente tabla se muestran las categorías que tiene cada objetivo de la investigación.

Tabla 19.

*Categorías establecidas en el software Atlas Ti para los objetivos de la investigación*

<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>CATEGORÍAS EN EL ATLAS TI</b>
Determinar en qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exploradoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.	Estrategias de diferenciación Desempeño exportador Valor de ventas Volumen de exportación
Determinar la estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.	Calidad de producto Trazabilidad Certificaciones
Determinar la estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.	Innovación empresarial Innovación de producto Innovación de procesos
Conocer la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.	Percepción
Determinar en qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exploradoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022. (Hallazgos)	Desafíos Futuros Apoyo Gubernamental

Por otra parte, es importante mencionar que también se obtuvieron hallazgos de las entrevistas realizadas a los actores claves que están relacionadas a las dimensiones del presente estudio.

#### **4.2. Desarrollo cuantitativo: Análisis de datos**

El análisis de datos cuantitativos se basa en el trabajo estadístico, el cual implica definir la distribución muestral, calcular medidas de dispersión, promedios, porcentajes, entre otros. Sin embargo, se debe tener en cuenta que se debe realizar un análisis estadístico a detalle para llevar a cabo la prueba de hipótesis y mostrar la relación entre las variables del estudio (Kumar, 2002, como se cita en Arbaiza, 2019).

Para el desarrollo cuantitativo, se utilizó un cuestionario con preguntas con escala de *Likert* que fueron validadas por expertos. La finalidad de dicho instrumento fue obtener información sobre la Relación de las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad y su desempeño exportador 2018-2022.

La encuesta está conformada por 18 preguntas, las cuales guardan relación con las variables y dimensiones de la presente investigación. Dicho cuestionario, fue elaborado con el objetivo que los representantes de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos de La Libertad puedan completarlo de una forma sencilla. Se llegaron a completar 15 encuestas, las cuales fueron realizadas por jefes, supervisores, coordinadores y administradores, los cuales contaban con la información necesaria para poder completar la encuesta, puesto que cuentan con experiencia en el mercado de arándanos y forman parte de las empresas del presente estudio.

Cabe resaltar que, al momento de contactar con los encuestados se les indicó el tema de investigación para que puedan confirmar si tenían conocimiento alguno y la disponibilidad para su participación, por ende, los puestos laborales de los participantes son variados. Con la



información recolectada, se realizó un análisis estadístico para comprobar las hipótesis planteadas.

Cabe resaltar, que las preguntas se elaboraron a escala de *Likert*, la cual tuvo cinco opciones de respuesta (1: Totalmente en desacuerdo / 2: en desacuerdo / 3: regularmente de acuerdo / 4: de acuerdo / 5: totalmente de acuerdo). En el Anexo N° 6: Preguntas de la encuesta se presenta el modelo que fue enviado a las empresas agroexportadoras de arándano fresco. Asimismo, las encuestas completadas por los representantes se localizan en el Anexo N°10: Desarrollo de la encuesta realizadas para la fase cuantitativa.

A continuación, se presentan a las 15 empresas de la región La Libertad a las cuales se le realizó la encuesta para el presente trabajo de investigación:

**Tabla 20.**

*Empresas exportadoras peruanas de arándano fresco de La Libertad que realizaron la encuesta*

<b>Exportador</b>	<b>Encuestado</b>	<b>Puesto Laboral</b>
CAMPOSOL S.A.	Claudia Ulco Arias	Analista de Cadena de Suministro
HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	Diego Acuña Huaraca	Administrador de Campo
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	Fiorella Flores Samamé	Coordinador de Sanidad Exportaciones
AGROBERRIES PERU S.A.C.	Jenny Macedo Rodríguez	Jefe de producción
HASS PERU S.A.	Mónica Morales	Asistente Fertirriego
DANPER TRUJILLO S.A.C.	José Gómez Plasencia	Jefe de Producción Agrícola Arándano
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	Everth Javier Gómez Diaz	Jefe de Fundo
AGUALIMA S.A.C.	Marco Pérez	Responsable de control de calidad de frescos y conservas
QALI FRUITS S.A.C.	Angelica Alejandra Gonzales Guerrero	Supervisor de Calidad
GIDDINGS BERRIES PERU S.A.C.	Rosa Saavedra Díaz	Coordinador de Fitosanidad
CONSORCIO CARSOL - JRM S.A.C.	Marco Antonio Rojas Damian	Sub-Gerente
GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	Erick Daniel Moreno Tume	Jefe de Fitosanidad
MORAVA S.A.C.	Hernando Valles	Jefe de planta
BEST BERRIES PERU S.A.C.	Francisco Abelardo Razeto Yopez	Coordinador Logístico
SOL Y PAMPA S.A.C.	Edilson Rodríguez	Jefe de Fundo

#### 4.2.1. Desarrollo del método estadístico elegido

Para el desarrollo del método estadístico se emplea el *Rho Spearman*, ya que en base a los antecedentes fue el que en su mayoría emplearon los autores, además a través de este método se tiene el fin de determinar la relación entre las variables. Tal como lo menciona Arbaiza (2019), menciona que la técnica *Rho Spearman* se emplea para medir de forma ordinal a las variables y es más sencillo de relacionar con escalas *Likert*.

#### 4.2.2. Análisis estadístico (procesamiento de datos)

Con respecto al desarrollo del análisis estadístico se eligió el *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)* versión 29. Después de haber culminado las encuestas a las 15 empresas exportadoras de arándanos frescos de la muestra, se elaboró una base de datos donde se colocó puntuaciones a cada premisa respondida por los participantes con la finalidad de poder procesarlo en el *SPSS*. Cabe resaltar, que se logró encuestar a la totalidad de las empresas.

Arbaiza (2019) menciona que la verificación de la consistencia del instrumento cuantitativo se realiza a través del cálculo del *Alfa de Cronbach* con el *SPSS* y *Minitab* para analizar la relación entre los *items*. Como se desarrolló en el punto 3.5.4. Validación y confiabilidad del instrumento cualitativo y cuantitativo, el *Alfa de Cronbach* obtenido fue de 0.821, es decir que la confiabilidad posee una valoración buena.

#### **Dimensión: Calidad de producto**

##### **1. La calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.**

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la primera pregunta del cuestionario.

**Tabla 21.**

*Análisis estadístico del ítem: la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.*

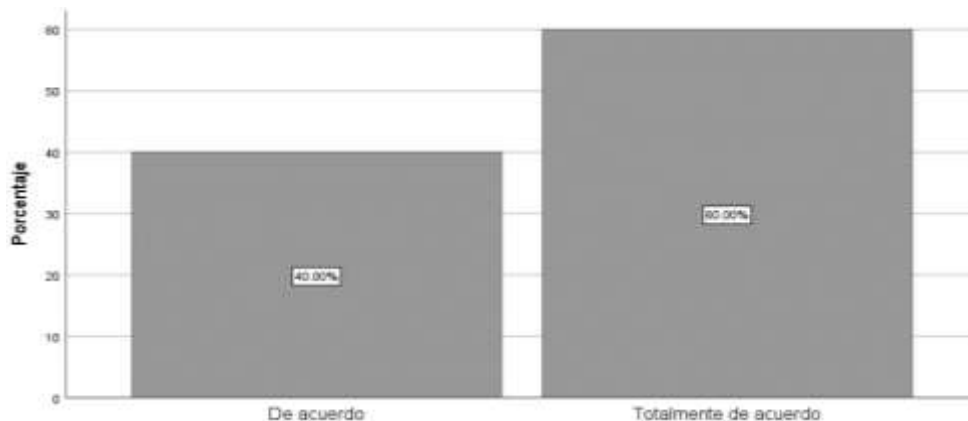
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Conforme a la Tabla 21 y Figura 29, se visualiza que el 40 % del total, es decir 6 de los participantes indican que están de acuerdo que la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos por la empresa. Asimismo, el 60 %, es decir 9 participantes mencionan que están totalmente de acuerdo con que la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

**Figura 29.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 2. Las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la segunda pregunta del cuestionario.

**Tabla 22.**

*Análisis estadístico del ítem: las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
	De acuerdo	7	46.7	46.7	73.3
	Totalmente de acuerdo	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

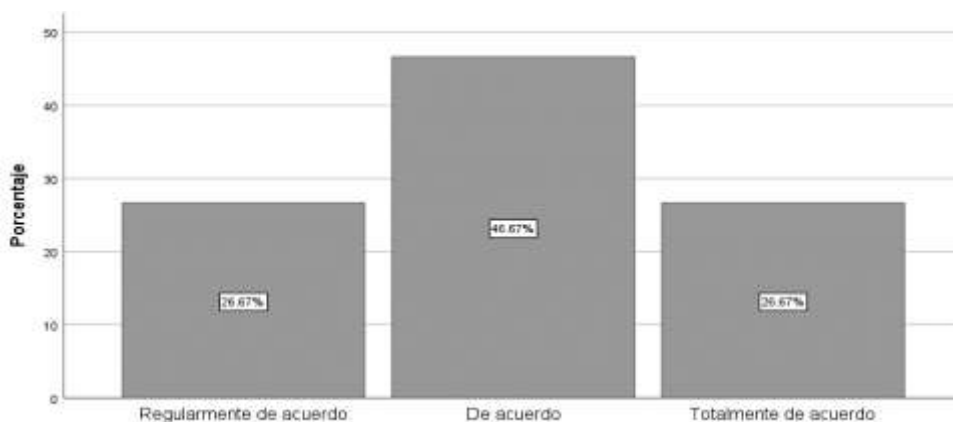
*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Según lo visualizado en la Tabla 22 y Figura 30 el 26.67%, es decir de los participantes indican que están regularmente de acuerdo que las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

De igual forma, el 26.67% del total, es decir 4 encuestados, indicaron que están totalmente de acuerdo con que la calidad de producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa y por último el 46.67 %, es decir 7 de los encuestados mencionan que están de acuerdo, siendo este el resultado con mayor porcentaje.

**Figura 30.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

### **3. Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.**

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la tercera pregunta del cuestionario.

**Tabla 23.**

*Análisis estadístico del ítem: las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.*

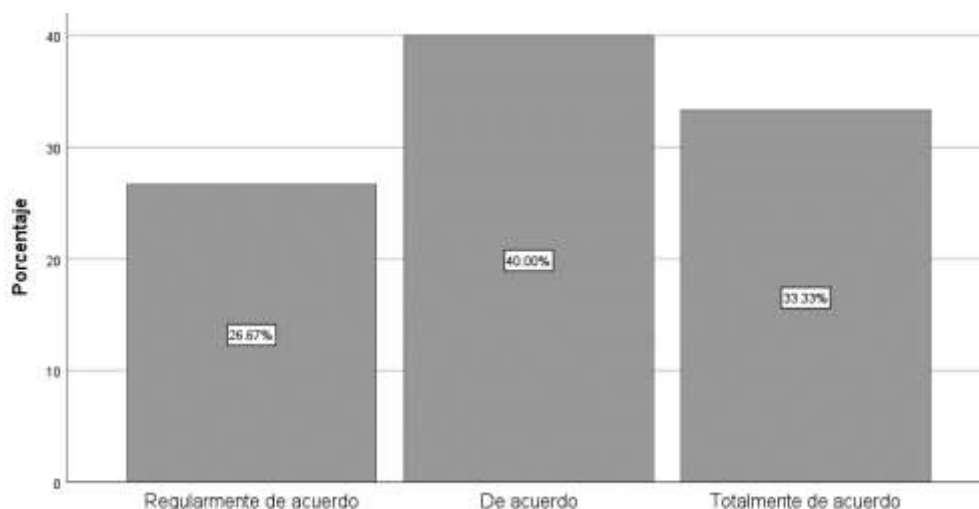
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
	De acuerdo	6	40.0	40.0	66.7
	Totalmente de acuerdo	5	33.3	33.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Acorde a la Tabla 23 y Figura 31 el 26.67% es decir 4 de los participantes está regularmente de acuerdo con el enunciado propuesto, el 40 %, 6 de los encuestados señalan que están de acuerdo que las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva el desempeño exportador. Asimismo, el 33.33 % del total, es decir 5 participantes indican que está totalmente de acuerdo que las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

**Figura 31.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

**4. La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.**

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la cuarta pregunta del cuestionario.

**Tabla 24.**

*Análisis estadístico del ítem: la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.*

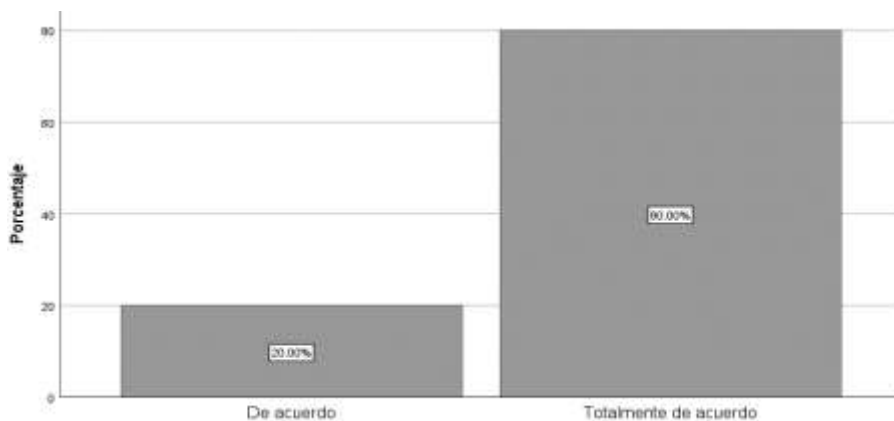
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Conforme a la Tabla 24 y Figura 32 el 20% de los encuestados, es decir 3 de ellos indican que están de acuerdo que la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad. Asimismo, el 80% de participantes, es decir 11 de ellos señalan que está totalmente de acuerdo que la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

**Figura 32.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## Dimensión: Innovación de producto

### 5. Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la quinta pregunta del cuestionario.

**Tabla 25.**

*Análisis estadístico del ítem: las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente de acuerdo	15	100.0	100.0	100.0

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Según lo visualizado en la Tabla 25 y Figura 33 el 100% de participantes, es decir los 15 de ellos señalan que está totalmente de acuerdo que las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

**Figura 33.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo, totalmente de acuerdo y en desacuerdo que las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).



## 6. La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos)

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la sexta pregunta del cuestionario.

**Tabla 26.**

*Análisis estadístico del ítem: la empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos)*

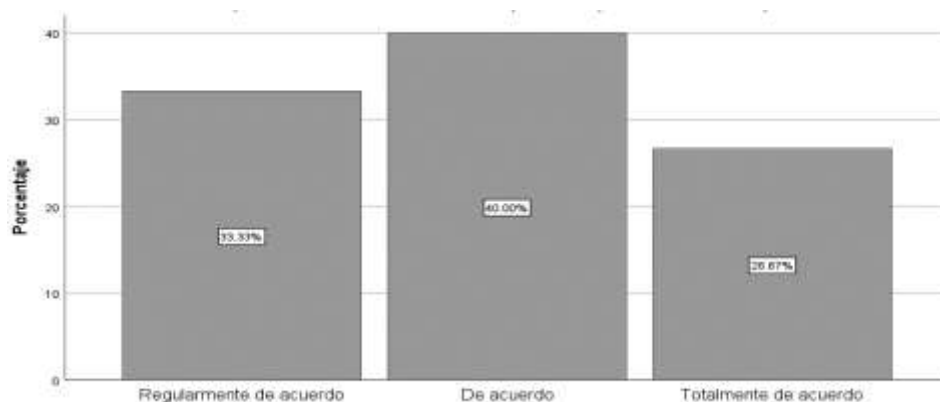
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	5	33.3	33.3	33.3
	De acuerdo	6	40.0	40.0	73.3
	Totalmente de acuerdo	4	26.7	26.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Acorde a lo visualizado en la Tabla 26 y Figura 34 el 40% y el 33.33%, es decir 5 y 6 de los participantes indican que están de acuerdo y regularmente de acuerdo, respectivamente; con la premisa de que su empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos). Asimismo, el 26.67%, es decir 4 de los participantes señalan que está totalmente de acuerdo.

**Figura 34.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo, totalmente de acuerdo, regularmente de acuerdo y en desacuerdo que la empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 7. El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la séptimo pregunta del cuestionario.

**Tabla 27.**

*Análisis estadístico del ítem: El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales*

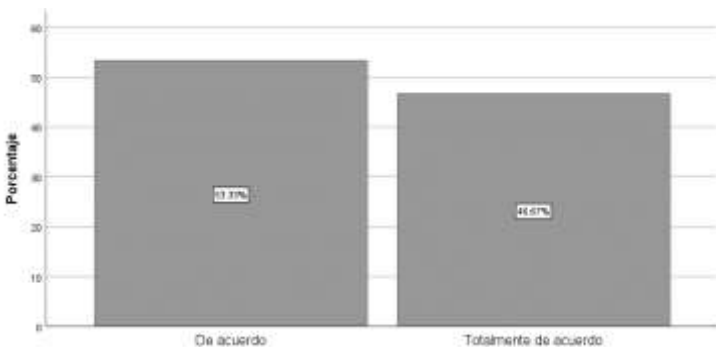
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	8	53.3	53.3	53.3
	Totalmente de acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se observa en la Tabla 27 y Figura 35, el 53.33%, es decir 8 de participantes indican que están de acuerdo que el uso de innovaciones en el cultivo del arándano fresco ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internaciones, y el 46.67%, es decir 7 de los encuestados mencionan que están totalmente de acuerdo con la premisa.

**Figura 35.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que el uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 8. La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la octavo pregunta del cuestionario.

**Tabla 28.**

*Análisis estadístico del ítem: La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.*

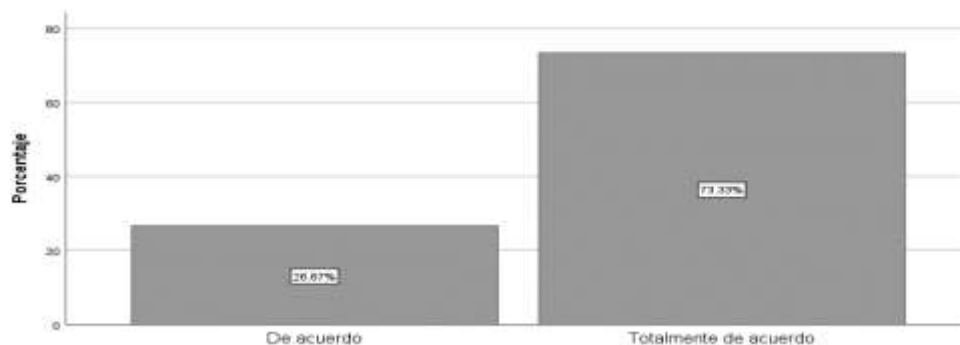
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
Totalmente de acuerdo	11	73.3	73.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

De acuerdo con los resultados expuestos en la Tabla 28 y Figura 36, solo 4 de los 15 encuestados, lo cual representa el 26.67% señalan que están de acuerdo que la innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de arándano fresco mientras que 11 de los encuestados, es decir el 73.33%, mencionan que están totalmente de acuerdo con esta premisa.

*Figura 36.*

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## Dimensión: Innovación de proceso

### 9. Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la nueva pregunta del cuestionario.

**Tabla 29.**

*Análisis estadístico del ítem: Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano*

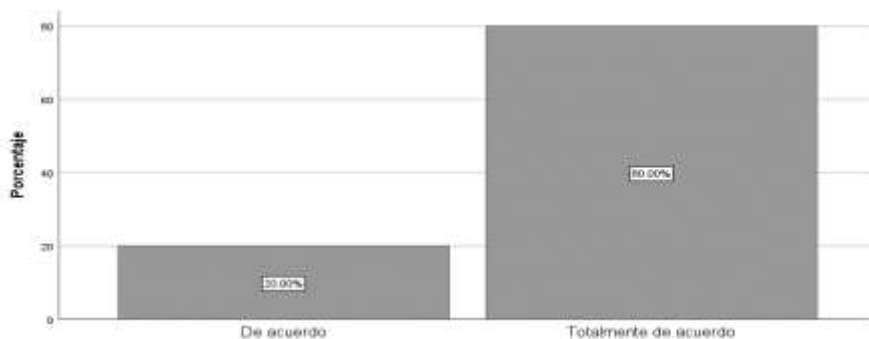
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se observa en la Tabla 29 y Figura 37, el 20% de las personas encuestadas está de acuerdo que las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano. Sin embargo, el 80% de los encuestados, lo cual representa a 12 personas del total, están totalmente de acuerdo con dicha afirmación.

**Figura 37.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 10. Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la décima pregunta del cuestionario.

**Tabla 30.**

*Análisis estadístico del ítem: Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos*

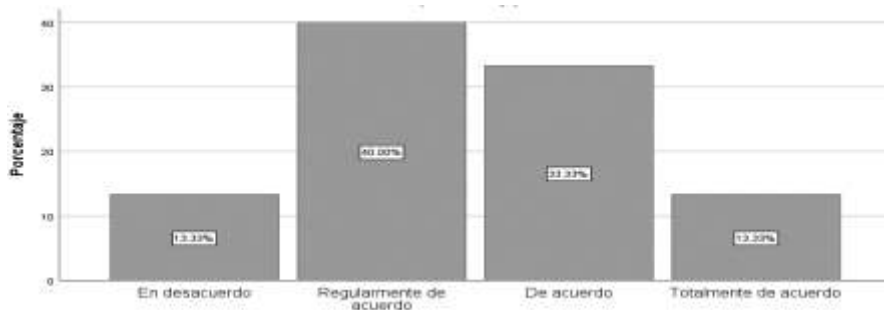
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	13.3	13.3	13.3
	Regularmente de acuerdo	6	40.0	40.0	53.3
	De acuerdo	6	33.3	33.3	86.7
	Totalmente de acuerdo	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Conforme a la Tabla 30 y Figura 38, las personas señalan que están en desacuerdo y totalmente de acuerdo presentan un total de 13.33% cada uno. Asimismo, el 33.33% indica que está de acuerdo, siendo superado por el 40% de los encuestados que están regularmente de acuerdo con la idea de que las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.

**Figura 38.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 11. La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la undécima pregunta del cuestionario.

**Tabla 31.**

*Análisis estadístico del ítem: La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción*

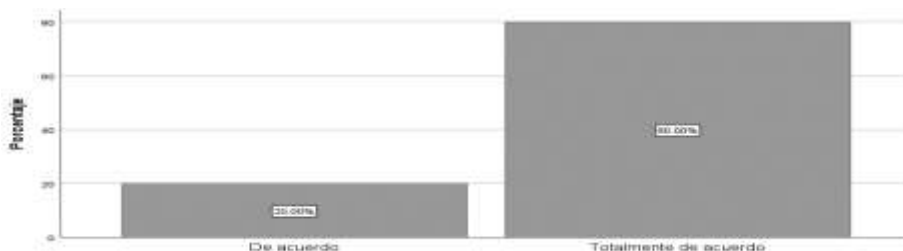
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	3	20.0	20.0	20.0
	Totalmente de acuerdo	12	80.0	80.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se visualiza en la Tabla 31 y Figura 39, el 80% de encuestados (12 personas) señalan que están totalmente de acuerdo que la innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción, mientras que solo el 20% (3 personas) indican que se encuentran de acuerdo con la premisa planteada.

**Figura 39.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 12. El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la duodécima pregunta del cuestionario.

**Tabla 32.**

*Análisis estadístico del ítem: El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador*

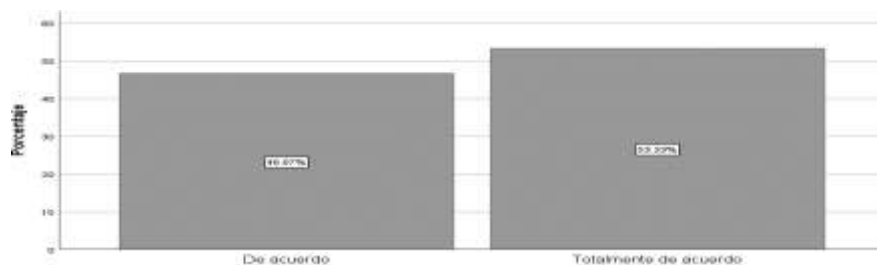
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	7	46.7	46.7	46.7
	Totalmente de acuerdo	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Con respecto a la Tabla 32 y Figura 40, solo se obtuvieron dos resultados de la escala de *Likert*. El 53.33% de las personas encuestadas señalan que están totalmente de acuerdo y el 46.67% que se encuentran de acuerdo con la premisa si el empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.

**Figura 40.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

### 13. El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimotercera pregunta del cuestionario.

**Tabla 33.**

*Análisis estadístico del ítem: El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos*

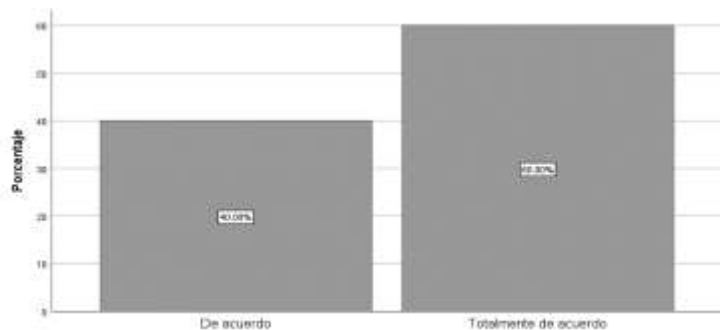
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	6	40.0	40.0	40.0
	Totalmente de acuerdo	9	60.0	60.0	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Según la Tabla 33 y Figura 41, se observa que 9 de las 15 personas encuestadas mencionan que están totalmente de acuerdo con la idea de que el uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos, lo cual representa el 60%. Por otra parte, el 40%, 6 personas, señalan que están de acuerdo.

**Figura 41.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que el uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).



## Dimensión: Ventas de exportación

### 14. Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimocuarta pregunta del cuestionario.

**Tabla 34.**

*Análisis estadístico del ítem: Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022*

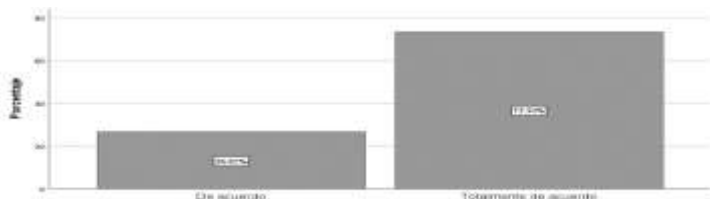
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	De acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
	Totalmente de acuerdo	11	73.3	73.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se visualiza en la Tabla 34 y Figura 42, para la premisa una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022 se obtuvo dos respuestas por parte de los encuestados, los cuales señalan que se encuentran de acuerdo y totalmente de acuerdo, obteniendo el 26.67%, y 73.33%, es decir 4 y 11 de ellos respectivamente.

**Figura 42.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 15. La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimoquinta pregunta del cuestionario.

**Tabla 35.**

*Análisis estadístico del ítem: La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022*

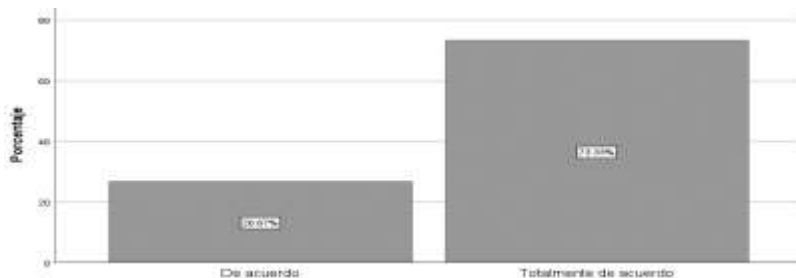
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido De acuerdo	4	26.7	26.7	26.7
Totalmente de acuerdo	11	73.3	73.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

De acuerdo con la Tabla 35 y Figura 43, los encuestados que están de acuerdo con el enunciado alcanzó el 26.67%, es decir 4 de participantes, siendo superado por las personas encuestadas que están totalmente de acuerdo, los cuales representan el 73.33% del total, es decir 11 personas afirman que la innovación de productos y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.

**Figura 43.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están de acuerdo y totalmente de acuerdo que la innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## 16. Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimosexta pregunta del cuestionario.

**Tabla 36.**

*Análisis estadístico del ítem: Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022*

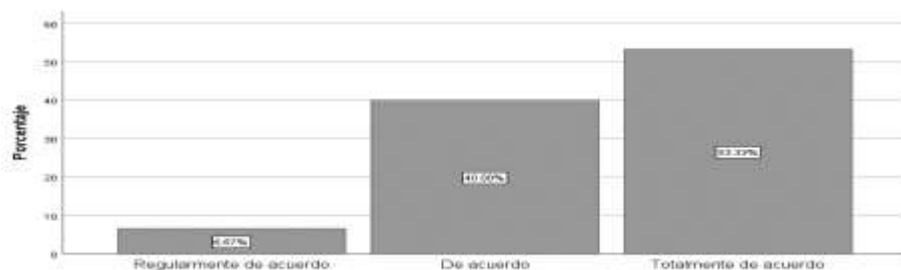
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	1	6.7	6.7	6.7
	De acuerdo	6	40.0	40.0	46.7
	Totalmente de acuerdo	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se observa en la Tabla 36 y Figura 44, el 40% de encuestados (6 personas) están de acuerdo con el enunciado propuesto, siendo superado por el 53.33%, es decir 8 personas, se muestran totalmente de acuerdo. Sin embargo, solo 1 participante, es decir el 6.67% indicó que está regularmente de acuerdo que aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos entre los años 2018-2022.

**Figura 44.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

## Dimensión: Volumen de exportación

### 17. La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimoséptima pregunta del cuestionario.

#### Tabla 37.

*Análisis estadístico del ítem: la cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	2	13.3	13.3	13.3
	De acuerdo	2	13.3	13.3	26.7
	Totalmente de acuerdo	11	73.3	73.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

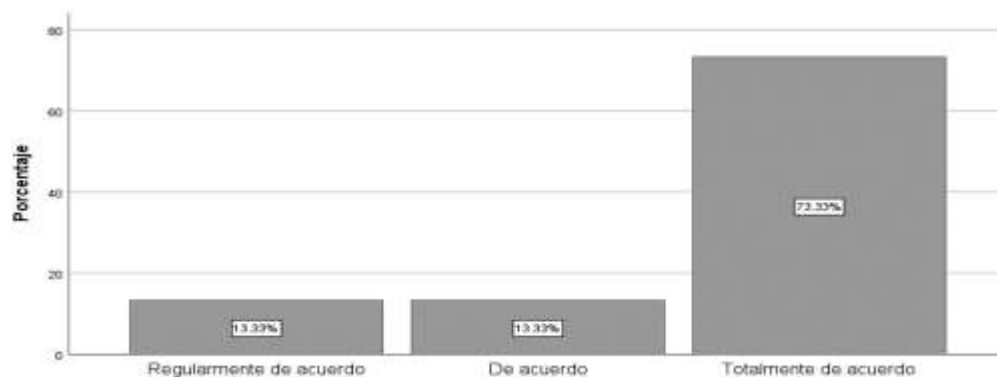
*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Acorde a la Tabla 37 y Figura 45, el 13.33% de encuestados (2 personas) están regularmente de acuerdo con el enunciado propuesto, siendo igual al resultado de los encuestados que están de acuerdo con el enunciado.

El 73.33%, es decir 11 encuestados, están totalmente de acuerdo que la cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.

**Figura 45.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que la cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

### **18. La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022**

A continuación, se detalla el análisis estadístico de la decimoctava pregunta del cuestionario.

**Tabla 38.**

*Análisis estadístico del ítem: la aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022*

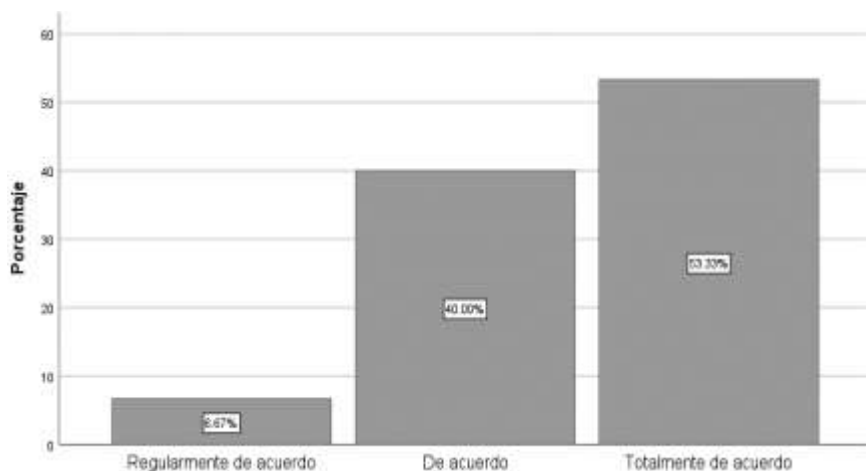
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regularmente de acuerdo	1	6.7	6.7	6.7
	De acuerdo	6	40.0	40.0	46.7
	Totalmente de acuerdo	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

*Nota.* Los valores de frecuencia fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Conforme a la Tabla 38 y Figura 46, el 6.67% de encuestados (1 persona) están regularmente de acuerdo con el enunciado propuesto, seguido del 40% con 6 personas que están de acuerdo y el 53.33%, es decir 8 personas, que se muestran totalmente de acuerdo que la aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022.

**Figura 46.**

*Porcentaje de encuestados que consideran que están regularmente de acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo que la aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022.*



*Nota.* Los valores porcentuales fueron obtenidos de las encuestas realizadas y procesada utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Por ende, en el presente capítulo se realizó el desarrollo cualitativo, donde se describen los perfiles de actores claves para la investigación y el desarrollo cuantitativo obtenidas de las encuestas realizadas. De tal modo, se procede a evaluar el análisis y discusión de resultados tanto cuantitativos como cualitativos en el siguiente capítulo.

# CAPITULO V ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se realiza el análisis de los resultados obtenidos de las herramientas cualitativas y cuantitativas.

En primer lugar, se estudiará el cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos a través del análisis cualitativo utilizando el *software Atlas Ti v.23.1*. En segundo lugar, con el *software SPSS v.29* bajo la prueba *Rho Spearman*, se validaron las hipótesis planteadas en el capítulo II. Asimismo, se muestran las tablas de correlación para una mejor comprensión.

Finalmente, se llevó a cabo la discusión de resultados tanto cualitativos como cuantitativos, los cuales se relacionaron con los antecedentes nacionales e internacionales expuestos en el capítulo I.

## 5.1. Análisis de Objetivo General (cualitativo)

Para hallar la relación entre las variables estrategias de diferenciación y desempeño exportador, se estudiaron y analizaron las entrevistas realizadas a expertos de entidades públicas y privadas, los cuales incluyen asesores, gerentes generales, jefes de operaciones y expertos del sector agroexportador.

Determinar en qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exploradoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.
--

En relación con el objetivo general, se obtuvo como resultado que las estrategias de diferenciación tienen relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022.

Los entrevistados mencionaron que las estrategias de diferenciación es un factor clave para las empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad, debido a que, al estar en un mercado altamente competitivo, las empresas buscan diferenciarse a través de la calidad del producto e innovando en sus procesos para que estos sean más fáciles y conserven la calidad del fruto deseado en el mercado de destino.

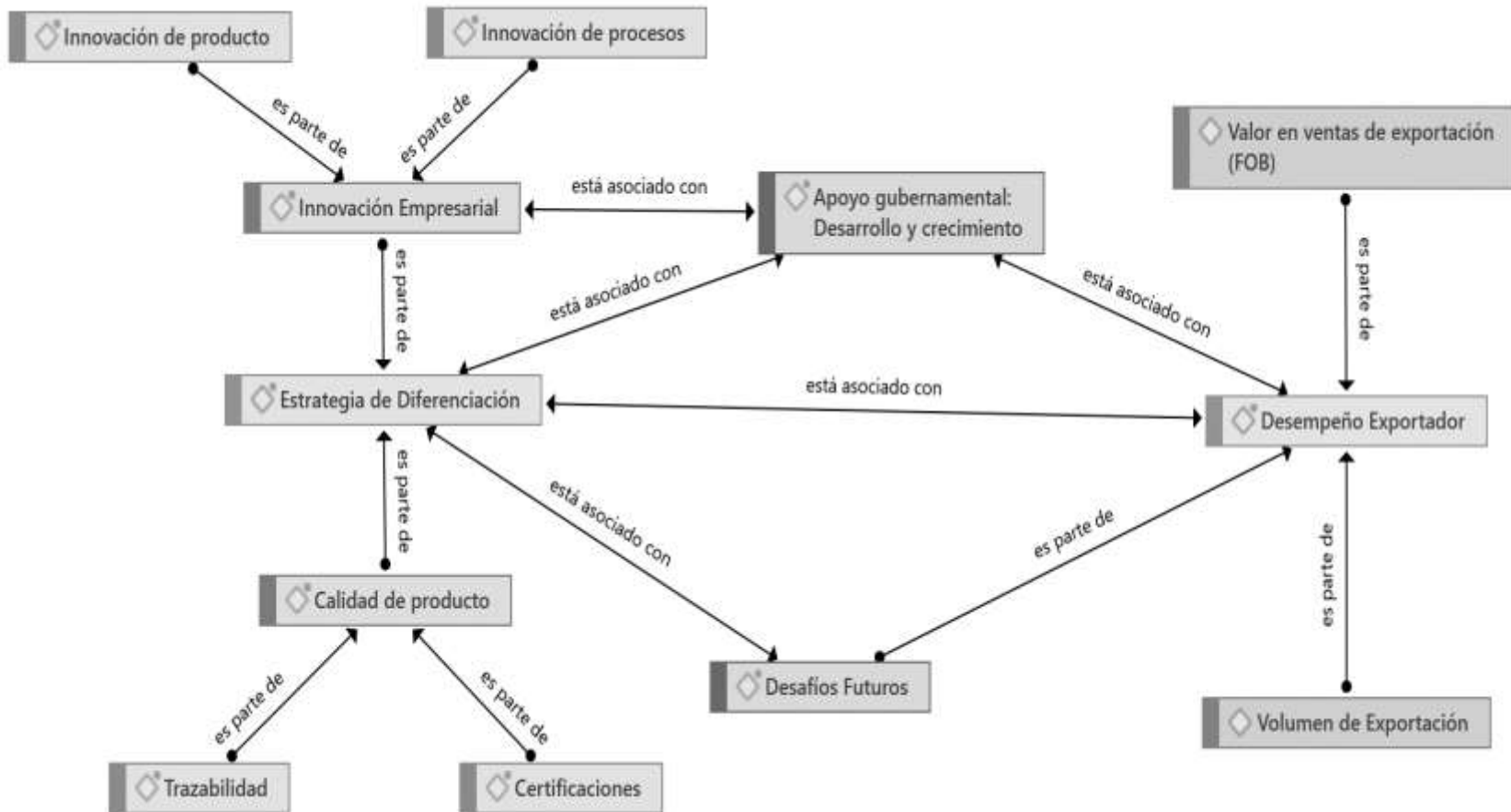
De esta forma ayuda a que las empresas logren obtener un incremento en sus ventas y posicionarse en los diferentes mercados.

En la Figura 46 se visualiza el diagrama de redes del objetivo general obtenidos del *Software Atlas Ti v23.1*, en la que se muestra la serie de códigos analizados en la investigación.



Figura 47.

Diagrama General de Redes, el cual fue obtenido con el uso del software Atlas Ti. v.23.



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas ti.*, 2023).

Cabe resaltar, que luego del análisis en el *software*, se obtuvieron 457 notas que fueron divididas en 13 códigos, de los cuales 2 fueron hallazgos. Dichos códigos fueron reunidos en grupos de familias, como se observa en la siguiente tabla.

**Tabla 39.**

*Relación de códigos o categorías y grupo de familias abordados en el Atlas Ti v. 23.1*

<b>CATEGORÍAS EN EL ATLAS TI</b>	<b>GRUPO DE FAMILIAS EN EL ATLAS TI</b>	
Certificados		
Trazabilidad	Calidad de Producto	
Innovación de procesos		<b>Estrategias de</b>
Innovación de producto	Innovación Empresarial	<b>Diferenciación</b>
Valor de ventas de exportación	Ventas de exportación	
Cantidad exportada	Volumen de exportación	<b>Desempeño Exportador</b>

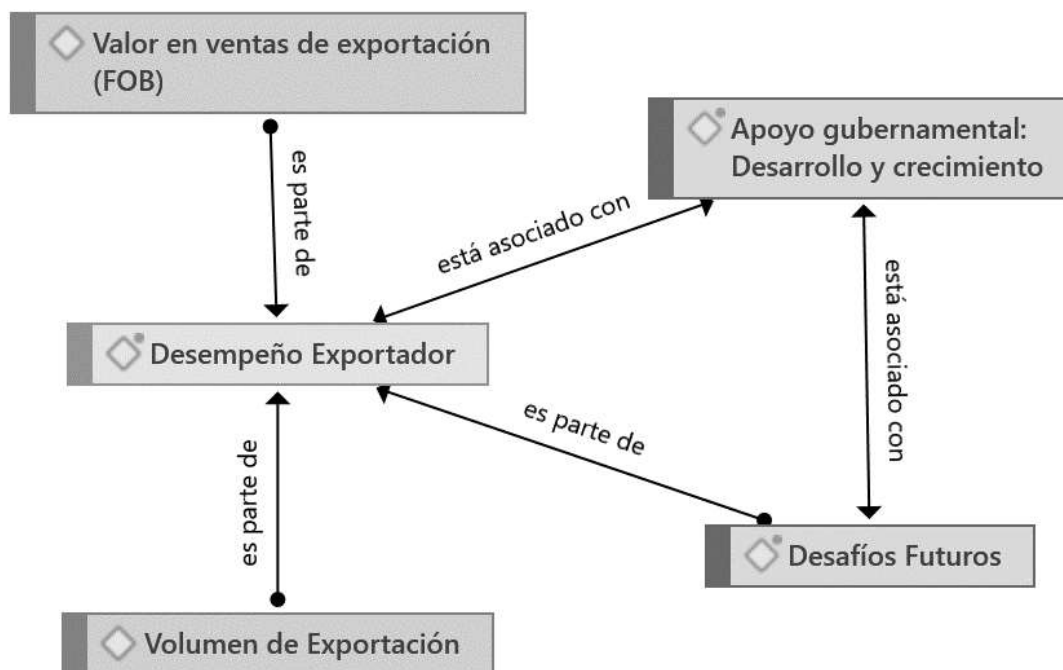
### **5.1.1. Análisis de la variable: Desempeño exportador**

En el caso de la variable Desempeño exportador, en su mayoría los participantes de la encuesta hicieron énfasis que el desempeño de las empresas exportadoras de la región La Libertad se ha incrementado, ya que las ventas entre los años 2018 al 2022 y la tendencia han aumentado, si bien es cierto no en gran proporción como en el 2018 al 2020, pero sí de forma continua, además, se ha incrementado la cantidad exportada por las nuevas innovaciones y medidas para obtener una mayor calidad en su producto repercutiendo de manera positiva en el desempeño exportador.

A continuación, se visualiza la figura de red de la variable Desempeño Exportador obtenida del programa *Atlas Ti v.23.1*.

**Figura 48.**

*Diagrama de la red de Desempeño Exportador, obtenida de Atlas Ti v.23.1.*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas ti.*, 2023).

Por otro lado, señalan que el apoyo gubernamental, es decir la que proviene por parte del Estado es importante para las medianas y grandes empresas, ya que necesitan financiamientos para desarrollar innovaciones ya sea en productos o procesos, así como asistencia técnica y estrategias de exportación e internacionalización, generando competitividad en las exportadoras a nivel mundial.

De igual forma, mencionan los desafíos futuros en el desempeño exportador para afrontar y estar preparados para situaciones futuras mediante la calidad e innovación para poder

optimizar la productividad, tener precios competitivos, mejorar la oferta, lograr estar a la par con la tendencia actual y la oportunidad de entrar a nuevos mercados.

Por otra parte, para un mejor análisis se consideraron solo 3 códigos que contienen las variables y dimensiones en las respuestas de los participantes.

#### 5.1.1.1. Dimensión 1: Ventas de exportación

Por consiguiente, se analiza la dimensión de ventas de exportación de valor en FOB del desempeño exportador.

#### Figura 49.

*Diagrama de red de la dimensión Ventas de Exportación, obtenidas del software Atlas Ti v23.1.*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

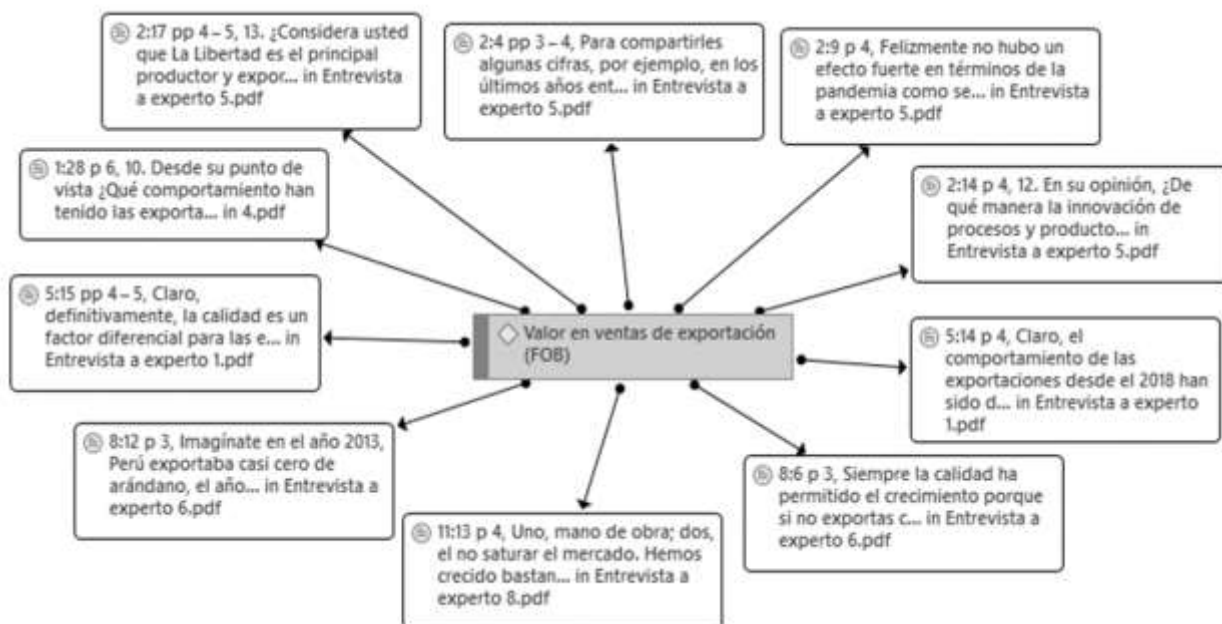
Con respecto a las ventas de exportación, se determinó en base a los antecedentes del presente trabajo de investigación, pues una de las formas de medir es a través del valor de ventas de exportación (FOB). Por ende, en las siguientes líneas se analiza cada código determinado en *Atlas Ti* para el grupo de familias ventas de exportación.

## Indicador valor de ventas de exportación (FOB)

Con respecto al indicador Valor de ventas de exportación, los entrevistados resaltaron que dicho valor ha mantenido un crecimiento constante, lo cual ha permitido que Perú se posicione como el principal exportador de arándanos frescos a nivel mundial. Sin embargo, han señalado que dicho valor disminuido con el paso del tiempo, debido a factores como el precio por kilo del arándano, así como el incremento de la oferta.

### Figura 50.

Diagrama de red de valor de ventas de exportación (FOB). Procesada mediante el Software Atlas Ti v23.1.



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Además, mencionan que este valor se ve influenciado por la calidad del producto ofrecido en el mercado y fue muy demandado en época de pandemia, debido a sus propiedades que benefician al sistema inmune, así como también, de las innovaciones que cada empresa

pueda desarrollar para mantenerse a la vanguardia y lograr generar una diferencia de su competencia obteniendo un mayor porcentaje de ganancias.

Adicionalmente, señalan que un factor relevante para el aumento del valor de ventas fue que el mercado estaba desabastecido del fruto entre los meses de agosto a noviembre, pues países como Chile, México y Estados Unidos no llegaban a cubrir la demanda, y Perú tomó ventaja de ello.

A continuación, se detalla las citas más relevantes señaladas por los entrevistados:

(...) El norte básicamente es palta y arándano, y en parte también empezó a bajar sus precios porque hay una sobre producción (Mejía, 2023).

(...) En los últimos años entre 2022 comparado con el 2021, la exportación del arándano fresco en este último año, en el 2022 había un aumento alrededor del 13.5% en las exportaciones en términos de valor, lo cual es bastante importante a pesar de que se viene ralentizando en los últimos años (Arrieta, 2023).

(...) No hubo un efecto fuerte en términos de la pandemia como se pueden ver en otro tipo de productos cuando analizan cinco años, ya que siempre ven una caída en 2020, lo cual es bastante resaltante y nos puede también indicar que es bastante resiliente. Ahí sería cuestión de entrar también a ver el análisis de cómo ha evolucionado el precio internacional del arándano (Arrieta, 2023).

(...) El comportamiento de las exportaciones desde el 2018 han sido de forma creciente, en mercados como lo mencione de Europa, Estados Unidos y por ahí China, pues la pandemia del *Covid-19* colocó los arándanos en una buena posición porque se promocionaba su consumo para ayudar al sistema inmunológico, entonces Perú logró posicionarse como el primer exportador de arándanos. Además, ha logrado abastecer la demanda de los

mercados, pues contamos con una variedad de climas y zonas de producción que permite cultivar el fruto casi todos los meses del año. Entonces, el mercado tiene una variación positiva y el arándano es uno de los productos destacables del país (Salvatierra, 2023).

(...) La calidad es un factor diferencial para las exportaciones, pues los arándanos con las mejores características, ya sea por el sabor, el tamaño, la textura, entre otros, las empresas que logran una calidad diferencial son más reconocidos por el consumidor y ellos estarán dispuestos a pagar por ese producto, entonces mejorando el precio. Además, el consumidor hoy en día valora mucho el tema de sabor, textura y desde cómo se cultivó el fruto hasta cómo llegó (Salvatierra, 2023).

(...) Siempre la calidad ha permitido el crecimiento porque si no exportas con calidad no hay forma de que exportes, es inherente a la exportación si no tienes calidad no hay forma de que funcione. Lo que funcionó en el arándano fue que era una ventana desabastecida a nivel mundial, o sea en el mercado americano entre agosto y diciembre no había arándanos, luego Chile cultivaba entre diciembre y marzo se cruzaba un poco con México que cultivaba entre marzo, abril y mayo y entre finales de abril y junio y un poco en julio donde la fruta norteamericana se produce, pero lamentable entre agosto y noviembre digamos que no estaba abastecida porque no había producción y ahí es donde entró Perú (Lira, 2023).

(...) Imagínate en el año 2013, Perú exportaba casi cero de arándano, el año pasado ha exportado más de mil millones de dólares en arándano, se ha vuelto un jugador muy relevante de nivel internacional, pues ocupa el primer lugar. Perú hoy en día exporta entre julio y enero (Lira, 2023).

(...) Hemos crecido bastante en los últimos y así como nos hemos convertido en el mayor productor y exportador de arándanos. Ello también nos ha significado que otorguemos una

mayor oferta al mercado, entonces al tener mayor oferta y la demanda no haberse movido mucho en los últimos años pues ha hecho que los precios bajen. No saturar el mercado por parte de los productores peruanos va a ser importante sino vamos a tener cada vez menor precio, la rentabilidad va a ser menor y el cultivo irá desapareciendo como ya ha pasado o está pasando con el espárrago, por ejemplo. (Ancajima, 2023)

### 5.1.1.2. Dimensión 2: Volumen de exportación

A continuación, se analiza la dimensión de volumen de exportación de cantidad de ventas de exportación del desempeño exportador.

#### Figura 51.

Diagrama de red de la dimensión Volumen de Exportación, obtenidas del software Atlas Ti v23.1.



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Con respecto al volumen de exportación, se determinó en base a los antecedentes del presente trabajo de investigación, otra de las formas de medir el desempeño exportador es mediante el volumen de ventas de exportación. Por ende, en las siguientes líneas se analiza cada código determinado en *Atlas Ti* para el grupo de familias volumen de exportación.



## Indicador: Cantidad de ventas exportación

Con respecto a la dimensión de volumen de exportación tenemos como indicador a la cantidad de ventas de exportación.

**Figura 52.**

*Diagrama de red de cantidad de ventas de exportación. Procesada mediante el Software Atlas Ti v23.1.*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Con respecto al indicador “Cantidad de ventas de exportación”, en su mayoría los entrevistados resaltaron que la cantidad exportada es una forma de medir el desempeño exportador, además los arándanos frescos se envían empaquetados en *Crunch* donde indican las características y el lote. Por otra parte, es importante conocer y tener mapeado el perfil de sus consumidores en los diversos países de destino, ya que cada uno es totalmente diferente a otro.

Además, indican que el Perú es uno de los principales productores de arándanos en el mundo teniendo como competencia directa a Chile, pero las variables en genética, calidad en el producto y la variedad de climas que tiene Perú han determinado esa diferenciación con respecto a sus competidores. Perú tiene una buena genética con buen sabor y llega perfectamente al país de destino, pues no tiene problemas climáticos y la región La Libertad es el principal representante en la producción del fruto, es decir el 70% gracias a la infraestructura y proyectos desarrolladas de mano del Estado como el proyecto Chavimochic.

Por otra parte, los participantes señalan que los países de destino más importantes que tiene Perú son a Estados Unidos donde se apunta a un mercado orgánico que es un factor diferenciador que otorgan al consumidor, seguido de Países Bajos y China, donde al consumidor se le personaliza en forma, tamaño, sabor y contextura. Por ello, es importante que las empresas se apeguen a las tendencias, como en el desarrollo de nuevas variedades, como la *Biloxi*, con la que se ha tenido un gran éxito en cuanto a lograr mejores cultivos de calidad y otra variante como *Driscoll* con la se puede manejar mejor el tiempo de producción, cuantos kilos y características.

En términos de volumen mencionan que el crecimiento se ha ralentizado, ya que en el 2018 al 2020 se tuvo una variación positiva del 71.7% pero a partir del 2021 al 2022, solo creció en 33.6% en volumen exportado. Entonces, los especialistas concluyen que el volumen va de la mano con el valor de ventas, ya que interviene también el precio como una variable, la cual por la saturación del mercado ha ido decayendo. Un dato resaltante es que la región La Libertad es importante en volumen y calidad, ya que la zona Norte produce cinco veces más que la zona Sur.

En las siguientes líneas, se detalla las citas más importantes señaladas por los participantes:

(...) Perú es uno de los principales productores de arándanos en el mundo junto a Chile, entonces esa variable puede terminar incidiendo en la medición del efecto sobre las exportaciones (Arrieta, 2023).

(...) En términos de volumen se ha visto también una ralentización, la tasa de crecimiento de los años últimos cinco años ha ido cayendo, por ejemplo, en el 2019 el peso exportado en toneladas aumentó 71.7%; entonces ya para el 2022, el peso que se exportó creció en 33.6%. Ahí si comparamos ha ido cayendo la tasa de crecimiento en términos de volumen exportado, entonces va bastante de la mano también con el monto y de ahí podríamos empezar el análisis, a decir que el precio tampoco ha cambiado mucho porque se ha caído el peso exportado, entonces esperamos también que el valor caiga en términos de crecimiento (Arrieta, 2023).

(...) Absolutamente, de hecho, se demostró la última temporada. Antes, cuando yo empecé trabajando en esto a principio del 2000 en Chile se exportaba fruta de muy mala calidad y parte del negocio en Argentina, mediados del 2000, el calibre base era de nueve milímetros, después subió a diez, once, doce y ahora estamos en 14. Si llegabas con pudrición a destino se arreglaba, con fruta algo blanda se arreglaba, pero ahora esta temporada recién pasada ya no. Tiene que ser todo perfecto, la fruta debe llegar bien y el clima que tiene Perú lo permite, porque no tiene granizo y no tiene lluvia. Entonces si tú tienes una buena genética con buen sabor, llegas perfecto a destino; a diferencia de otros países, por ejemplo, Chile tiene problemas climáticos entonces cuesta mucho más, es más difícil (Chávez, 2023).

(...) Puntualmente en Perú ha sido una brutalidad con un crecimiento explosivo y ha dado una cantidad de trabajo enorme e impresionante. Olmos, por ejemplo, es impresionante lo

que se ha desarrollado; Trujillo con la parte Chavimochic que es una maravilla lo que se ha desarrollado (Ochoa, 2023).

(...) Absolutamente sí, así es, por lo que hemos conversado anteriormente el clima que tiene y los proyectos que se han desarrollado, que han sido magníficos, permite que La Libertad lidere la producción y exportación de arándano (Ochoa, 2023).

(...) La Libertad es muy importante en volumen, también en calidad, el Perú tiene diferentes pisos altitudinales, entonces tú vas a diferenciar mucho que las zonas más productivas y que producen en masa están muy enfocadas a entrar en la ventana, por ende, La Libertad produce bastante arándano en la mejor ventana que hay para venderlos. La Libertad es cinco veces el Sur y más, en Piura también se producen arándanos, pero los arándanos de Piura son de muy baja calidad respecto a los de La Libertad, además se debe considerar que la producción va desde el Norte hacia el Sur, normalmente la calidad va bajando y la productividad va subiendo (Julón, 2023).

(...) Sí, La Libertad es considerar la principal región de producción de arándanos, pues el Estado ha ayudado a implementar y ejecutar diversos proyectos como, por ejemplo, el de Chavimochic, que ha permitido tener buenas carreteras y ayuda de manera positiva en la producción de los arándanos (Salvatierra, 2023).

(...) Así es desde el 2015-2016, La Libertad tenía algo de 3000 hectáreas, creo que abarcaba el 90% del área sembrada de arándano y el cierre del año pasado, ya estamos cerca a las 8500 hectáreas que es el 70% aprox. seguido de Lambayeque, entonces hasta el momento definitivamente seguimos siendo el mayor productor de arándano del Perú como departamento (Gómez, 2023).

(...) Sí claro, es innegable. En La libertad están ubicadas grandes empresas con un área importante de cultivo, con volúmenes bastante importantes también en la participación; Camposol y Hortifrut son dos gigantes en la producción de arándanos, entonces es innegable que la libertad, dentro del Perú, sea el primer productor de este cultivo (Ancajima, 2023).

(...) Bueno en el caso nuestro, nos dedicamos de las primeras siembras en el año 2016 al arándano orgánico. Entonces, nosotros cultivando variedades convencionales como son la *Ventura* y la *Biloxi*, variedades abiertas a que todo el mundo las puede cultivar, nosotros las hicimos orgánicas y apuntamos al mercado orgánico de Estados Unidos y esa fue nuestro factor diferenciador hasta ahora y somos los más grandes exportadores de arándano orgánico, en la temporada de Perú entre julio y enero en el mundo porque claramente Perú es el único que por ahora entrega en esas fechas y en orgánico somos los más grandes. Hoy día, la ventana se extendió hasta abril y por el calor que ha habido y el fenómeno también, ya comenzamos a cosechar la siguiente temporada. Entonces, casi los doce meses del año estamos exportando arándano orgánico tanto *Biloxi* y *Ventura*, pero también variedades patentadas para aliados comerciales en Estados Unidos como son *Hortifrut* y otros que son clientes nuestros (Lira, 2023).

(...) Por otra parte los genetistas te venden la variedad por ejemplo *Driscoll* te da la planta y te dice esta plantita va a producir 7 años, tantos kilos, tiene estas características si tú lo manejas de esta forma y *Driscoll* cuando tú estás cosechando te la compra y le ponen su etiqueta de que es de *Driscoll* y el arándano se va a China con su etiqueta, eso lo hace *Driscoll* que tiene un modelo de negocio más amplio, en el caso de *Fullscrip* que tiene otras variedades no te certifica pero tú pagas un royalty que es como que el pago de una

licencia por tener esa variedad, por producirla y exportarla; y tú como ley de exportación tienes que colocar qué variedad es, entonces no es que exista una certificación algunos sí le dan como valor agregado como *Driscoll* y otras no, pero por obligación de la ley tiene que decir en algún lado que variedad es (Julon, 2023).

### 5.1.2. Análisis de Objetivo Específico N° 01

Para el análisis de la relación entre las variables estrategias de diferenciación de calidad de producto y el desempeño exportador, se estudiaron las entrevistas realizadas a expertos de entidades públicas y privadas.

Determinar la estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

A continuación, se visualiza la figura donde se muestra el resultado del estudio que se empleó en el software *Atlas Ti v23.1*.

#### Figura 53.

*Diagrama de Calidad de producto. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1*



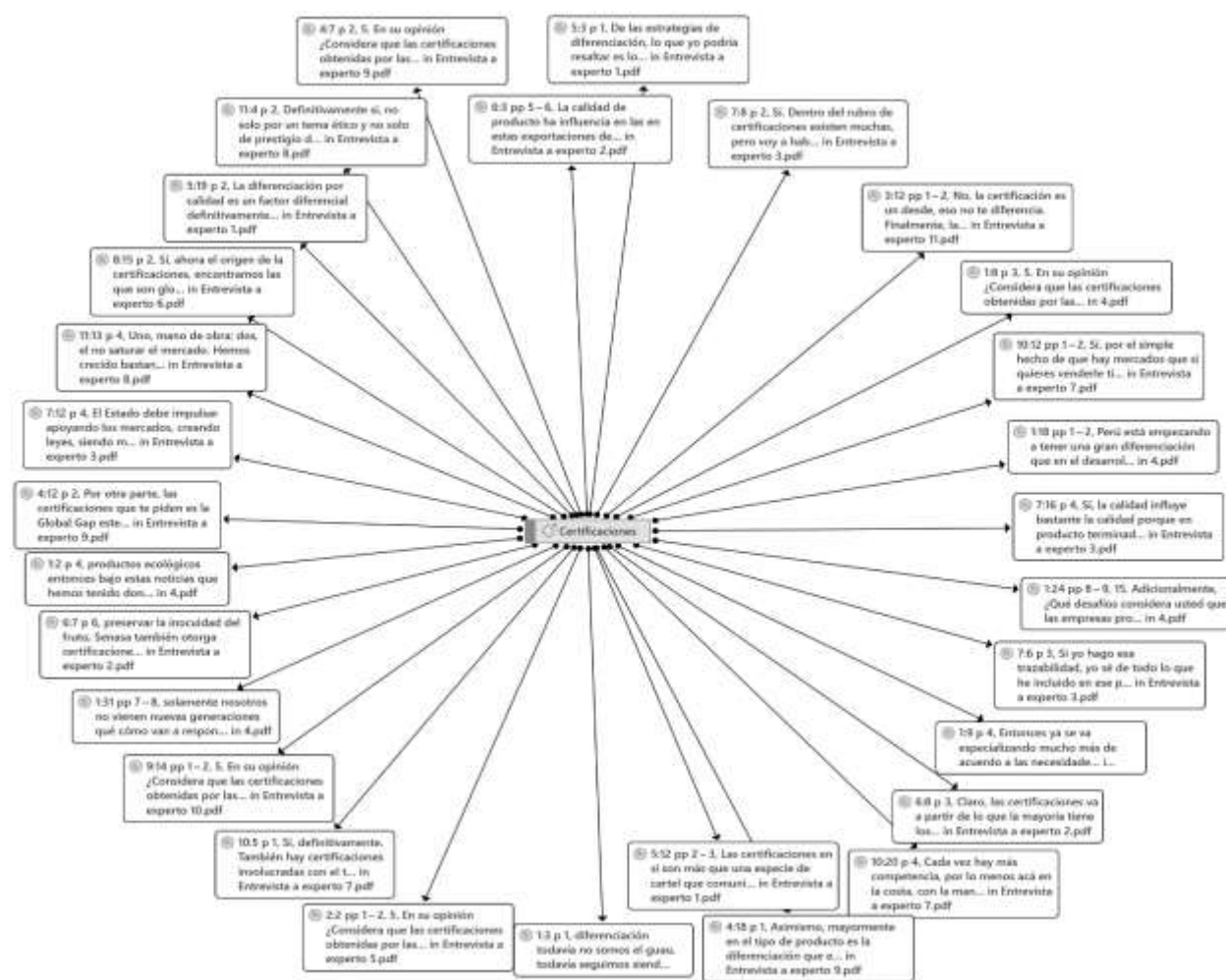
*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

En relación con la figura mostrada anteriormente, se observa que la variable estrategias de diferenciación de calidad de producto, se obtuvieron 56 notas de las cuales fueron distribuidas en 2 códigos importantes que son los indicadores de certificaciones y trazabilidad que pertenecen a la familia de Calidad de Producto.

Por consiguiente, se describe y analiza cada categoría relacionada con el objetivo específico del presente trabajo de investigación y se exponen los comentarios relevantes por parte de los actores claves que participaron en las entrevistas.

**Figura 54.**

*Diagrama red de Certificaciones. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Con respecto a la dimensión calidad de producto tenemos como indicador a las certificaciones.

### **5.1.2.1 Análisis del indicador certificaciones**

Para el indicador de certificaciones, la gran mayoría de los entrevistados mencionaron que permite diferenciar el producto en temas de calidad como la certificación *Global Gap*, el cual avala que se ha mantenido la calidad del producto que llega al consumidor final y se han cumplido con los estándares requeridos que involucran temas de equipos, producto, personal, logística, mantenimiento, responsabilidad social, entre otros, lo cual permite garantizar la calidad del proceso productivo

Asimismo, los entrevistados señalan que las certificaciones brindan un *status* y comunican al consumidor que se ha cuidado el proceso productivo del fruto, ya que los consumidores cada vez están más informados por los diferentes medios de comunicación. Si bien hay certificaciones que la mayoría de las empresas tiene, hay algunas como la BRC que brinda diferenciación a las empresas dándole una ventaja frente a otras empresas que no cuentan con dicha certificación.

Resaltan que existen certificaciones que son solicitadas y requeridas por supermercados en países como Alemania, Inglaterra, España y Estados Unidos, las cuales sirven como un filtro para que el producto pueda ser comercializado en sus establecimientos cumpliendo con estándares de calidad de cada uno de ellos, ya que los consumidores entienden que los productos exhibidos son de una alta calidad e inclusive pagan precios un poco más altos. Por ende, para las empresas es importante tenerlas, ya que les permite apertura del mercado y más oportunidades de diferenciarse.



Sin embargo, para algunos expertos, la certificación, con el transcurso de los años, se ha convertido en una obligación más que una diferenciación. Explican que las certificaciones otorgaban diferenciación hace muchos años atrás y con el paso del tiempo es un requisito más para ingresar a los diferentes mercados de destino, puesto que para que las empresas puedan comercializar arándanos en los demás países es necesario tener certificaciones, de lo contrario, no podrán comercializar en el exterior.

Además, mencionan que lo que puede brindar una diferenciación a las empresas en el tema de certificaciones son aquellas enfocadas en el cuidado del agua, certificación de producto orgánico, agricultura sostenible, biodinámica, entre otros. Así como también, las certificaciones laborales o sociales como la *Smeta o GRAS*, el cual indica un pago justo a los trabajadores y cumplen las leyes laborales del país. Este tipo de certificaciones van a permitir diferenciarte para poder ingresar a un mercado de nicho específico, permitiendo que la empresa expanda su competitividad, así como ganar reconocimiento en el mercado de destino.

En las siguientes líneas, se detalla las citas más importantes señaladas por los participantes:

(...) Se ha vuelto una especie de comercio el tener la certificación de productos orgánicos puedo pensar que es cierto, todavía tiene un peso muy fuerte en Europa principalmente. Sin embargo, están presentándose nuevas opciones y no solamente nos enfoquemos en tener la ventana de un solo lado, sino abrirlas mucho más. Ahora tenemos certificaciones con otro tipo de enfoque de agricultura, por ejemplo, agriculturas sostenibles, tenemos la certificación biodinámica, por qué no pensar arándanos con certificación biodinámica, obviamente no es una certificación que puedas hacer a escalas grandes, pero puedes

satisfacer nichos de mercados muy específicos bajo esta certificación como el *Halal*.

(Mejía, 2023).

(...) Tenemos que pensar en otro tipo de estrategias, no solamente en la diferenciación que lo vamos a ver en empaques quizás como en la mayoría de nuestro sector frutícola, en empaques eco amigables o que tengan una certificación internacional o que cuenten quizás exportación a nichos muy específicos bajo certificaciones no necesariamente las muy conocidas en el mundo con la certificación orgánica, sino ya nichos muchos más específicos que consumen este producto (Mejía, 2023).

(...) Antes quizás sí, ahora creo que, para tener un *status*, si hablamos de las grandes exportadoras una gran exportadora con grandes volúmenes de exportación de arándano es como tener un requisito. Los consumidores se han vuelto ya más exigentes, a más información más exigencia; entonces ya no solamente basta con que tú produzcas arándanos convencionales sino quieren consumir productos arándanos orgánicos (Mejía, 2023).

(...) Si hablamos un poco de la literatura económica, lo que normalmente se ve es que justamente esas empresas que están certificadas con temas asociados a comercio justo, a los orgánicos, tienen un mejor posicionamiento en el mercado extranjero y también pueden acceder a nichos de mercado, en los cuales un exportador agro tradicional no puede porque actualmente esta mentalidad de consumidor, especialmente en otros países, como Europa o Estados Unidos se tiene esa visión de poder consumir los productos más orgánicos, a veces uno ve en el etiqueta orgánico entonces dice este producto debe tener una mejor calidad en comparación a los que normalmente se exportan sin ese certificado (Arrieta, 2023).

(...) No, la certificación es un desde, eso no te diferencia. Finalmente, la diferenciación te da la calidad, es un tema de calidad de un producto que llega bien. Si tú comparas un producto peruano con el común del producto de otros países, el producto peruano llega impecable, sin pudrición, sin daño, pero la certificación la debes tener sí o sí; es lo básico para poder exportar, si no tienes la certificación simplemente no exportas. Ya no te diferencia, eso ocurría a principio del 2000 y fin de los noventa. Simplemente si tienes la certificación puedes exportar, si no la tienes no puedes exportar y se acabó, pero no es diferenciación (Ochoa, 2023).

(...) Sí, pero en menor impacto. Más interviene la variedad, el tipo de fruta que produces, las certificaciones por un lado ya son una obligación es como que un paquete que como productor debes tener sí o sí, puedes tener una certificación orgánica que te ayude a un mercado nicho, una certificación ambiental que también te puede servir para un nicho, pero hay un paquete que es básico y obligatorio para todos los agricultores. Entonces, si pretendes exportar arándanos no puedes dejar de tener esas certificaciones y si buscas un mercado nicho agarras las certificaciones orgánicas, ambiental y otras más que existen. (Julón, 2023)

(...) Por otra parte, las certificaciones que te piden es la *Global Gap* este es la *Smeta* o la *GRAS*. Estas son las dos básicas, pues la global son básicamente buenas prácticas de manufactura en campo y en planta, la *Smeta* o *GRAS* son certificaciones laborales sociales que lo que buscan es que la empresa cumpla con los pagos, no sea informal y cumpla con las leyes sociales del país de dónde se encuentra, pero es como que agregarle un valor a lo que estás haciendo y son para mercados específicos (Julon, 2023).

(...) No es suficiente el simplemente trabajar aspectos orgánicos si es que no se aspira a una certificación que es lo que finalmente se aprecia en mercados internacionales especialmente el Europeo y otro aspecto que también se aprecia bastante es el tema de la sostenibilidad, certificaciones sostenibles, aspectos específicos en lo que respecta a sostenibilidad puedo resaltar el tema de empaques que de alguna forma mitigan el impacto ambiental, es decir evitar el uso de plásticos sino utilizar empaques biodegradables o en todo caso que tengan la posibilidad de reciclarse con mayor facilidad que el plástico, tenemos también aspectos vinculados al uso del agua, energía y el aspecto logístico aquí usualmente las métricas que se suelen utilizar es la totalidad de emisiones que la empresa o la empresa exportadora genera al trasladar los arándanos desde el punto de origen hasta el punto de destino (Salvatierra, 2023).

(...) Las certificaciones en sí son más que una especie de cartel que comunica a todos los grupos de interés que la empresa en cuestión contempla prácticas, pues ya sea prácticas sostenibles destinadas para preservar y no cuidar el producto, prácticas vinculadas a un tema de gestión de calidad dependiendo de la certificación que se obtenga, por ello considero que el tema de la certificación no son más que una formalidad de algo que la empresa ya está realizando (Salvatierra, 2023).

(...) Para ser competitivo necesitas la calidad mínima que te pide, no solo son las características del producto, es el grado bricks, el color, la corona intacta, las vallas uniformes sino también calidad de certificaciones que respalden esa calidad no solo lo que ve el cliente, el consumidor final y el importador sino también lo que el cliente importador valida una certificación de calidad como por ejemplo la *Global Gap* y BCR que evalúan la inocuidad que tiene parte de la calidad (Pacheco, 2023).

(...) Claro, las certificaciones va a partir de lo que la mayoría tiene los mínimos como la Global, que es lo mínimo que pide un cliente del hemisferio norte, el cual no se podría exportar prácticamente pero sí hay nuevas certificaciones que puedan marcar diferenciación como por ejemplo BRC es una certificación o la certificación orgánica que por ahí algunos ya están empezando a producir arándanos orgánicos que muchos dicen que es difícil pero lo están haciendo y hay que certificarse para poder vender y a partir de ahí pueden empezar a ver diferenciaciones por certificación porque la mayoría tiene Global GAP porque es lo básico que pide un cliente, entonces yo puedo ir tomando nuevas para ir ampliando mi mercado, para los clientes más específicos y para otros nichos algunos nichos (Pacheco, 2023).

(...) Dentro del rubro de certificaciones existen muchas, pero voy a hablar de dos que es el tipo FSSC 22000 y otra que también es importante es la *Global Gap*, la cual es una certificación importante en el mercado agrícola. Existen muchas más certificaciones y cada año han ido creciendo más y ha sido más exigente, pide más cuidado al personal y al producto a la empresa. Yo tengo que garantizar que ese producto llegue, para las certificaciones ponen todo un cuestionario, se tiene todo bien detallado, desde la digamos el personal, equipos, sistema de gestión, documentación, mantenimiento, producción, logística hasta responsabilidad social; entonces, las certificaciones sí son muy importantes, sea en el sector arándanos o cualquier otro sector (Barrantes, 2023).

(...) Sí, ahora el origen de la certificaciones, encontramos las que son globales, las que te pide el gobierno peruano o el gobierno del país a donde exportamos que son generales las que debemos tener todas las empresas que exportamos, pero las otras son las que nos piden los supermercados específicamente, entonces hay certificados para un supermercado como

Alemania que se llama Líder que nos pide x certificación y ellos mismos nos certifican, Tesco en Inglaterra, Mercadona en España o *Walmart*, *Costco* y todas las demás en Estados Unidos. (Lira, 2023).

(...) Certificaciones como *Global Gap*, sí. Todo suma dependiendo también del supermercado al que vaya. En Estados Unidos, una de las cadenas supermercados más caras es *Whole Foods*, puede ser que ellos te pidan más certificaciones. Pero si te vas a *Walmart*, te piden solamente lo mínimo. En *Whole Foods* por ejemplo, buscan solamente las marcas de mejor calidad, que sea nutricional todo y ellos se dan el trabajo de filtrarlo por el consumidor, pero el consumidor va a saber que todo lo que está comiendo de ahí es sumamente sano (Chávez, 2023).

(...) Sí, definitivamente. También hay certificaciones involucradas con el tema de recursos humanos, de personal, del uso que hacemos del agua; certificaciones como *Global Gap* que es la más conocida de buenas prácticas agrícolas (Gómez, 2023).

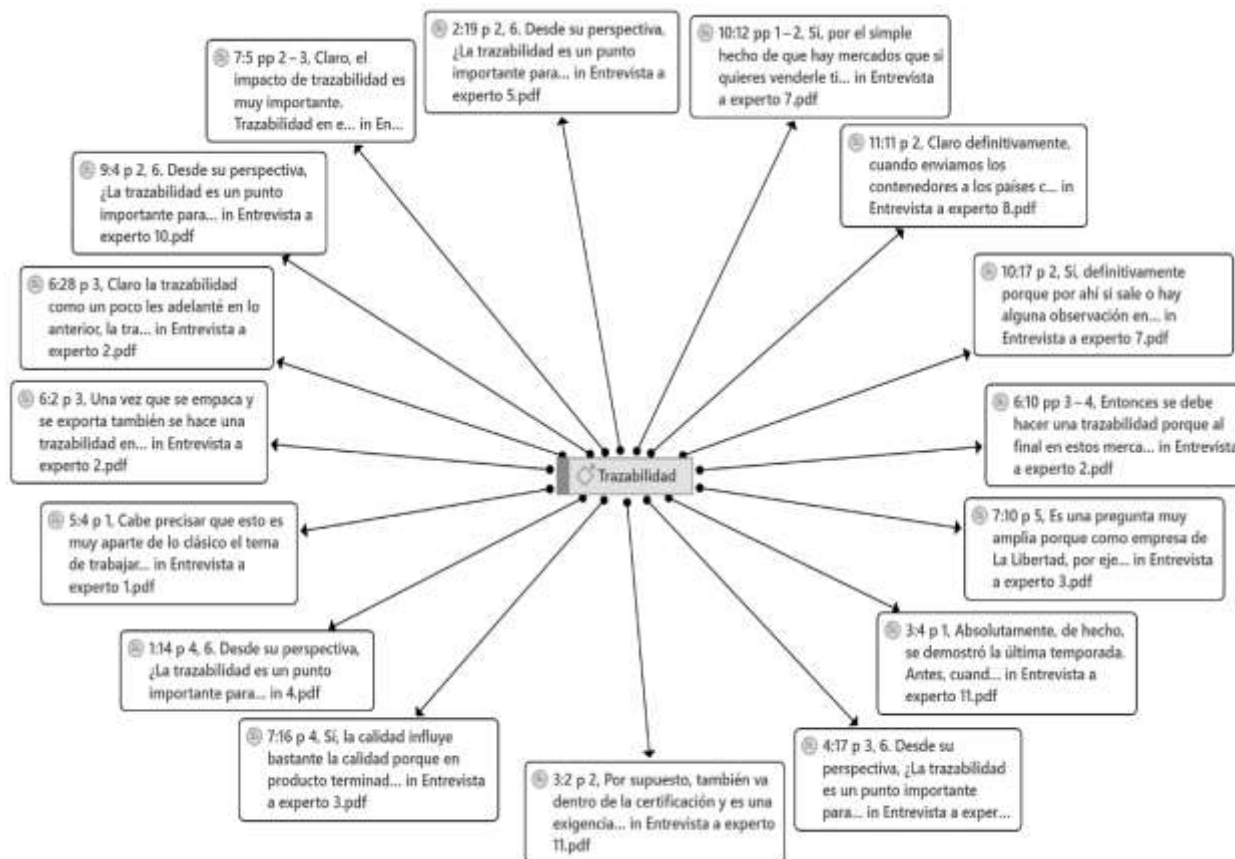
(...) Definitivamente sí, no solo por un tema ético y no solo de prestigio de la empresa agroindustrial sino también porque también eleva el costo de tu producto. Por ejemplo, existen empresas que tienen certificaciones orgánicas que es un poco más complicado porque no puede fallarte un proceso agroquímico que te eleva la eficiencia de una aplicación fitosanitaria. Entonces definitivamente ello va a elevar tus estándares, tus precios y te va a posicionar de mejor manera. (Ancajima, 2023).

#### **5.1.2.2 Análisis del indicador trazabilidad**

A continuación, otro indicador de la dimensión calidad de producto es la trazabilidad del producto.

Figura 55.

Diagrama de red Trazabilidad. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Con respecto al indicador de trazabilidad los entrevistados señalan que es sumamente importante para la calidad del producto y toda la cadena productiva, puesto que al tener trazabilidad se puede conocer desde dónde proviene la semilla hasta que llega al punto de venta. Por lo tanto, permite identificar cualquier problema que pueda afectar el cultivo y tomar las medidas correctivas necesarias para subsanarlo a tiempo y no alterar la calidad del producto. Si no se tiene eso en cuenta se pone en riesgo la reputación de la empresa y el proceso productivo.

Asimismo, indican que para las empresas es necesario tener un plan de trazabilidad, debido a que no depende de una sola persona, sino que involucra a diferentes áreas tales como

producción, almacenamiento, calidad, mantenimiento, distribución, entre otros. Dichas áreas recolectan información que demuestra que sí se está llevando un registro de sus actividades, la cuál puede ser revisada por cualquier entidad encargada de su supervisión, así como por la propia empresa para identificar oportunidades de mejora.

Además, ayuda a verificar que el producto llegue a destino a través de reportes de calidad, en donde se indica las condiciones de cómo llegó el producto; y si en caso se presente alguna pérdida o daño se realice un descuento al momento del pago siendo justificado con reportes y fotografías. Cabe resaltar, que la trazabilidad no solo involucra la calidad del producto, sino que, al desarrollarlo, se está innovando en los procesos dentro de la empresa.

En muchos casos, la trazabilidad es un requisito para que otorguen algunas certificaciones a las empresas porque de esta forma, avalan que se cuide los estándares de calidad del producto. Así como también para la adquisición de nuevos clientes, los cuales solicitan conocer dónde se ha sembrado, qué materiales se usa, quiénes lo cosecharon, cuál es el impacto que genera en las personas, puesto que, en países del continente europeo, los consumidores están dispuestos a pagar más al saber que es un producto sostenible no solo en el aspecto de producción sino también en temas laborales, por ende, la empresa gana diferenciación frente a sus competidores.

En las siguientes líneas, se detalla las citas más importantes señaladas por los entrevistados:

(...) Si es que uno no tiene mecanismos o sistemas de trazabilidad para satisfacer esa necesidad de este nuevo cliente, que pide saber de dónde viene, quiere saber dónde se sembró, cómo es que ha sido cuidado, cuáles son las características de ese suelo, qué aspectos están teniendo en cuenta, que cadena de bienestar está generando ese producto, cuál es el impacto real, si efectivamente está beneficiando a la gente o por el contrario más



bien está generando un mundo peor, como es el hecho de algunos productos donde existe pues temas vinculados a la explotación tanto de personas como la afectación del medio ambiente, estos aspectos sobre todo son como vuelvo a repetir y voy a ser enfático en esto el mercado Europeo en especial estamos hablando de la Europa que está conformada, pues por países como Francia, Bélgica, Países, Alemania, España, Luxemburgo, Suiza y por ahí algunos países nórdicos, el tema sostenible es ya un tema por el cual el consumidor está predispuesto a pagar más, lo identifica como algo distinto y eso obviamente es un factor diferenciación (Salvatierra, 2023).

(...) Si tú no tienes identificado desde que es producido el producto desde que se cultiva, de dónde provino esa semilla, cuáles fueron sus riesgos, cuándo fueron sus abonos, cuándo fue su cosecha, cuándo fue su cultivo no vas a poder ser competitivo mientras tú no conozcas todo y no hagas ese mapeo de toda esa cadena y esto va a implicar que al tú conocer la trazabilidad vas a poder también avizorar futuros problemas como la contaminación cruzada, entonces sí al tener trazabilidad tú vas a poder tener mayor manejo, mayor control de la procedencia de tus productos, entonces sí vas a poder decir mis productos son de calidad porque se dé donde este lote vino. Entonces si pones en riesgo la calidad y reputación de tu empresa porque tú en la búsqueda de satisfacer a tus clientes no tomas en cuenta que al no tener la trazabilidad de esos productos pones en riesgo mucho más y puedes perder mucho más de ello, pero sí la trazabilidad es un ingrediente a favor que vas a tener en la diferenciación a tus mercados y con respecto a las innovaciones en las empresas (Mejía, 2023).

(...) Bueno sí, en realidad la trazabilidad es muy importante también dentro de todos los procesos tanto productivos como de exportación. Definitivamente el estar atento ante

cualquier problema que exista a lo largo de la cadena, siempre va a generar de que tú puedas tener la oportunidad de poder solucionarlo y poder, en cierto sentido, mitigar las posibles pérdidas que se puedan presentar, tanto desde el inicio de la cadena de la propia producción, la existencia de plagas o diversas enfermedades que pueden afectar a tu cultivo, como también, a lo largo del procesamiento del producto; depende del formato que vas a enviar, en este caso los arándanos, pero sí es este súper importante tener este factor de trazabilidad. No basta solamente con enviar una persona que revise todo, eso no es hacer trazabilidad, sino hay que entender todo un esquema muy bien planteado, un buen financiamiento, una inversión muy importante y ya juntándolo un poco al tema, invertir en un mejor proceso de trazabilidad también estás innovando dentro del proceso productivo de tu de tu cadena (Arrieta, 2023).

(...) Por supuesto, también va dentro de la certificación y es una exigencia. Debes tener trazabilidad y también es un desde. La trazabilidad es una exigencia del *Global Gap*, la debes tener y te sirve para ver lo que está pasando si llegas con algún problema, saber de dónde se generó esa fruta y entender cuál es el problema (Ochoa, 2023).

(...) Otro problema que puede haber, por ejemplo, lo que pasó en alguna empresa estuvo usando perdigones para votar aves y los perdigones cayeron en zona de cosecha, nadie se dio cuenta y ese lote de arándanos llegó a Europa y la persona que estaba comprando sacó un perdigón en vez de sacar un arándano. Entonces, qué es lo que haces, hacer tu reclamo e identificas que contenedores, frutas, campo, momento y con eso puedes tomar medidas correctivas para la siguiente vez, obviamente ese contenedor te lo rechazan, lo queman y te multan dependiendo cuál es el acuerdo, por ende, la trazabilidad es importantísimo (Julon, 2023).

(...) Una vez que se empaca y se exporta también se hace una trazabilidad en cuanto al transporte internacional, por ejemplo, hay termo registros en los cuales nosotros podemos ir viendo como el arándano va viajando sus temperaturas y parámetros hasta que llega destino y en destino también sale con un informe reporte de calidad del producto, cómo se está embarcando un reporte de calidad y al llegar a destino los clientes también hacen sus reportes de calidad de lo que están recibiendo y cómo llegó el producto no y en base a ello ese reporte de calidad sirve para después liquidar al cliente al exportador, por ejemplo yo recibo 20,000 cajas de arándanos, entonces hago mi reporte calidad por pallets, por caja, manteniéndose una trazabilidad y además para poder saber cómo liquidar al cliente, si todo llegó bien, todo es correcto sobre el peso acordado pre-pactado o un precio de mercado se liquida si es que algo hoy no llegó bien entonces va a haber un descuento justificado sobre el reporte de calidad con imágenes o fotos de ese reporte que se hace en la planta de importación o en el local de importación el depósito de importación en destino o en la planta del cliente (Pacheco, 2023).

(...) Entonces sí es muy importante en cualquier sector de alimentos, sea frescos o empacados porque permite saber el detalle. Por ello, todas las áreas se tienen que juntar para tener toda la información porque deben decir que sí hubo un camino de trazabilidad de ese producto. (Barrantes, 2023).

(...) Claro porque imagínate que tienes algo que ha llegado en un contenedor y está contaminado, tú necesitas saber de dónde ha venido o sea es hacia atrás, de quién es ese contenedor, quién es el importador, el importador va a ver a quién le compró y al que ha comprado tiene que ver de qué lote ha venido. Entonces ya más o menos trata de filtrarlo

para identificar el problema específico, eso es un tema de costos y números también (Chávez, 2023).

(...) Sí, definitivamente porque por ahí si sale o hay alguna observación en el arribo, la trazabilidad te va a permitir saber de dónde salió ese producto y qué manejo diferenciado existe, ya que tenemos todo el historial detallado de campo, le llamamos de cada turno productivo, para saber qué se aplicó o qué no se aplicó; entonces por ahí sí ha servido bastante para sacar algunas conclusiones y por ahí algún defecto de calidad o alguna traza de algo permite corregir. Si no tienes trazabilidad, sería mucho más complejo o tratas a todo el turno de manera diferente o vas específicamente al turno, el cual fue puntualizado en ese caso (Gómez, 2023).

(...) Claro definitivamente, cuando enviamos los contenedores a los países clientes siempre puede surgir algún tema de rechazo u observaciones porque las frutas al llegar a otro destino son calificadas por puntuaciones que tiene cada mercado. Para nosotros esa retroalimentación es importante, entonces si tuviéramos algún problema que se ha identificado en el país de destino tanto para el productor como para el cliente es importante saber por qué se ha producido ello como mejoras de oportunidades y también económicamente hablando porque sería muy injusto que un contenedor se castigue con menor precio o no lo quieran comprar si es que algún daño se ha efectuado en el transcurso del viaje que no es un tema netamente de producción. Por ello, si es muy importante tener bien clara la trazabilidad para poder identificar y mejorar la calidad del producto si fuese el caso (Ancajima, 2023).

### 5.1.3. Análisis de Objetivo Específico N° 02

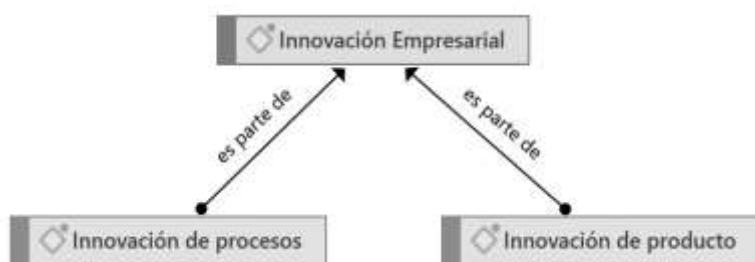
Para el análisis del objetivo específico de la relación entre las variables estrategias de diferenciación de innovación empresarial y el desempeño exportador, se evaluaron las entrevistas realizadas a expertos de entidades públicas y privadas.

Determinar la estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

A continuación, se visualiza la figura donde se muestra el resultado del estudio que se empleó en el software *Atlas Ti v23.1*.

#### Figura 56.

*Diagrama de Innovación Empresarial. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Acorde a la figura mostrada anteriormente, se observa que la variable estrategias de diferenciación de innovación empresarial, se obtuvieron 66 notas de las cuales fueron distribuidas en 2 códigos importantes que son los indicadores de innovación de procesos e innovación de producto que pertenecen a la familia de Innovación empresarial.

Por ende, en las siguientes líneas se describe cada categoría relacionada con el objetivo específico 2 del presente trabajo de investigación y se exponen los comentarios más resaltantes por parte de los entrevistados.

### 5.1.3.1 Análisis del indicador innovación de procesos

Con respecto a la dimensión innovación empresarial tenemos como indicador a la innovación de procesos.

**Figura 57.**

*Diagrama de red de Innovación de Procesos. Procesada mediante el Software Atlas Ti v23.1.*



*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Respecto al indicador “Innovación de procesos”, en su mayoría los entrevistados resaltaron que el desarrollo de la innovación siempre es buena y beneficiosas para cumplir los objetivos ambiciosos, sin embargo, debemos tener en cuenta que estas innovaciones deben de desarrollarse con cuidado para no degradar la tierra. Asimismo, se está realizando diferenciación en procesos desde la producción hasta el consumo del cliente, pues las empresas lo que finalmente realizan es para que su producto le guste a su cliente, pues Perú compite directamente con Chile, entonces esta mejora ayuda a tener arándanos en los momentos o periodos que nadie más produce.

Asimismo, las innovaciones en los procesos han influenciado de forma positiva a la mejora de producción, mejor rendimiento, por ejemplo las innovaciones para el control de plagas donde podemos aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los productos, en el riego ha logrado ser más eficiente en el uso de agua, permitiendo mejorar las condiciones del fruto y mejor calidad en la producción, además es importante resaltar que las innovaciones no solo es a nivel de cultivo sino para el transporte del fruto que permite brindar un fruto óptimo.

Los entrevistados señalan que las innovaciones se realizan en materias primas, fertilizantes o en productos para nuevos mercados, tecnologías de cultivo sin suelo, en sustrato o hidropónico que ayudan a incrementar productividad, mejoran la calidad y bajar costos.

Por otro lado, otra innovación es el riego por goteo que permite usar de forma más eficiente el agua donde ayuda a hidratar y nutrir a la planta por ductos de gota en gota a eso se le llama fertirriego. Otro ejemplo es cuando algunas empresas en sus plantas colocan unos cordeles que giran de bajo de los trabajadores donde pasan las cajas o planchas de arándanos donde se jala y empaacan, evitando trasladarse a otros espacios.

También, indican que en la empresa agroexportadora *Hortifrut*, sus fumigaciones lo realizan a detalle mediante el barrido topográfico de las plantas, tienen mapeado mediante software donde hay plantas y qué volumen de hojas tienen y dentro de su aplicación van fumigando de acuerdo a cómo están las plantas en el campo, además hay boquillas que se abren y cierran de acuerdo a lo que requiere el campo, entonces están usando lo mínimo necesario para mantener a su planta, generando mayor productividad y bajos costos en la parte productiva.

Otro ejemplo son las innovaciones tecnológicas en campo sobre todo para el seguimiento del riego, el caso de humedades, sondas de humedad este algunas sondas o equipos de monitoreo de humedades de hojas, dendrómetro para ver el tema del crecimiento de los tallos. El robot que están trabajando universidades como la UPAO en Trujillo para contabilizar la fruta antes de la cosecha, está creciendo bastante; vuelos de NDVI, que sirven para ver el índice de masa foliar del cultivo.

Es importante resaltar que indican que se debe estar constantemente averiguando nuevas cosas y emplear nuevos productos, nuevos estimulantes, nuevos fertilizantes, nuevas metodologías de riego para ser más eficientes con lo que ya tenemos y, maximizar nuestra exigencia para el tema de costos. Asimismo, las innovaciones se pueden aplicar en las diferentes empresas, pero en las pequeñas en menor proporción, por ello para algunas empresas es relevante realizar estas innovaciones de la mano con Estado que brinda asesoramiento, financiamiento, asistencia técnica y brinda conocimientos sobre estrategias de exportación.

En las siguientes líneas, se detalla las citas más importantes señaladas por los entrevistados:

(...) La tecnología siempre va a ser buena, pero en qué momento hacemos la pausa para repensar cómo canalizamos la tecnología y a la investigación para que nuestras aguas no



estén tan contaminadas o cómo usamos la tecnología para sensibilizar a los productos y que puedan cuidar las tierras (Mejía, 2023).

(...) Como te digo las grandes empresas han desarrollado mucho la investigación tienen sus propias áreas manejan muy bien eso y esto se ha visto muy bien respaldado no solo por los profesionales sino también por los organismos estatales, Senasa o el Ministerio de Comercio que hay nuevos tratados comerciales pero cuando ya hablamos de las innovaciones que están en las fincas pues creo que son mucho más si bien es cierto estamos respondiendo, satisfaciendo mercados muy masivos, también es cierto de que contamos con muchas hectáreas en el norte de palta, del arándano, mango tomamos en cuenta que estas innovaciones como nosotros estamos cayendo en un enfoque ambientalista estamos degradando la tierra porque estamos trabajando en base a monocultivos, las innovaciones en todo cultivo no solamente en el arándano van a ser beneficiosas para cumplir los objetivos ambiciosos, también conseguir esa innovación ayuda en la mejora genética de las variedades de arándanos pero también ahora las grandes, empresas las medianas y pequeñas tenemos (Mejía, 2023).

(...) Eso genera una mayor oportunidad para el propio gobierno que va a realizar estudios, que pueden dar un mayor uso los propios productores de productos importantes agropecuarios en el Perú, como también puedes dar mayor conocimiento a los productores que existen tecnologías que pueden permitir a mejorar sus procesos productivos, probablemente reduciendo costos o a través de alguna otra variable que pueda terminar afectando. Entonces, definitivamente el papel del Estado es sumamente importante en el en el proceso productivo (Arrieta, 2023).

(...) Uno puede innovar constantemente, tanto en materias primas, en términos de qué fertilizantes utilizo, ciertos productos que salen al mercado, pero en general es bastante estable. No es que haya una gran fórmula para producir arándanos o una gran innovación que tú puedas tener que te marque una diferenciación o que vayas a destacarte frente al resto. Finalmente, si tú tienes un buen conocimiento técnico y lo haces bien, está perfecto, pero no es que vayas a inventar la rueda dos veces o descubrir la pólvora de nuevo por tener un manejo en especial, no es así. Todos tenemos acceso a la tecnología agrícola que existe y es fácil acceder a ella, tanto en insumos como en tecnología. Hay innovaciones en tecnologías de cultivo que es sin suelo, si es en sustrato, que es hidropónico, o distintos insumos, pero todos tienen acceso a eso. Finalmente, para diferenciarte no porque todos tienen acceso, pero sí sirven para aumentar productividad, mejorar calidad y bajar costos está perfecto (Ocho, 2023).

(...) Por ejemplo, *Hortifrut* lo que está empleando es hacer sus fumigaciones a detalle han hecho un barrido topográfico de las plantas, tienen mapeado mediante software donde hay plantas y qué volumen de hojas tienen y dentro de su aplicación van fumigando de acuerdo a cómo están las plantas en el campo, hay boquillas que se abren y cierran de acuerdo a lo que requiere el campo entonces están usando lo mínimo necesario para mantener a su planta, eso te genera mayor productividad y te hace bajar costos, entonces en vez de que te cueste un dólar como a todos con tu innovación a ti te cuestan 90 centavos, de tal modo que poco a poco haciendo innovación vas reduciendo costos en la parte productiva (Julon, 2023).

(...) Asimismo, mayormente en el tipo de producto es la diferenciación que están realizando es un proceso desde producción hasta consumo del cliente. Finalmente, lo que

haces como agricultor es generar un producto que le gusta a tu cliente para que te lo compre si no le gusta no lo va a comprar. Perú compite con Chile, México, África e incluso China también produce arándanos, entonces lo que han hecho las empresas peruanas, primero es tener fruta en los momentos donde menos fruta hay en el mundo eso es uno, pero como la ventana productiva es grande, pues competir con fruta que sea mejor que la fruta que ya hay en Europa, México y China (Julon, 2023).

(...) Han influenciado de manera positiva, ya que en temas por ejemplo de riego han logrado ser más eficientes en el uso de agua, así como ha permitido el desarrollo de la planta en mejores condiciones, obteniendo una producción de mejor calidad, además las innovaciones han permitido llevar un mejor producto al consumidor, por ejemplo como lo mencione el tipo de transporte que ayuda a mantener en condiciones óptimas la calidad del fruto, entonces el uso de las innovaciones en el producto de las variantes para obtener una mejor producto y principalmente en el tema de resistencia en el transporte y la innovaciones en los procesos ya sea de cultivo o para el transporte del fruto, cumplen un rol fundamental para el desempeño exportador de las empresas (Salvatierra, 2023).

(...) Bueno las innovaciones sobre todo se hacen en las empresas grandes, medianas y pequeñas a veces con apoyo del Estado por ejemplo en el proceso productivo innovaciones en plan innovaciones en la exportación o en el despacho mismo en campo precisamente esto no cuando los ingenieros agrónomos experimentan sus procesos en cada campo eso es innovación para saber cómo producir mejor una variedad, hay empresas que trabajan por ejemplo el riego por goteo que es un riego que permite usar el agua que es escasa como debe ser y también hidratar mejor a la planta porque este se controla desde una central de riego, o sea por esos ductos de gota a gota a la planta también va

nutrientes, a eso le llaman fertirriego, se van las gotitas de agua pero también con nutrientes y duran las plantitas con ese tipo de innovaciones, en el proceso productivo por ejemplo después en la planta, en el *packing*, después donde va la fruta también hay innovaciones como por ejemplo en cuanto a cómo ser productivos, cómo alinear una planta para que esta rinda más por día es importante, cuántos kilos o caja me da una planta (Pacheco, 2023).

(...) La innovación nos permite una mejor producción, mayor rendimiento, quizás esas innovaciones nos permitan un cambio en temperatura, cambiar los tiempos de cosecha, por ejemplo. Las innovaciones sí son muy importantes porque va cambiando, actualmente nuestro mundo cambia, todos estamos innovando. Nos ha hecho un cambio radical en menos de una década, obviamente toda la información está a la mano.

Entonces en el sector de arándano, la innovación son esos cambios que se dan, esas mejoras en el producto (textura, sabor), hasta de control de plagas. Vamos a innovar, a aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los productos. Entonces las innovaciones hacen detalles que vamos mejorando y así mejora la producción de los arándanos y en cualquier producto que sea del sector (Barrantes, 2023).

(...) Las innovaciones finalmente lo que buscan en cierto punto, ya sea tecnológicas o de procesos y demás, entre comillas es hacernos la vida más fácil para hacer el mismo objetivo. En todo caso también tiene mucho que ver con el ahorro de costos de los procesos mismos, puede ser una inversión mayor al inicio, pero en costo - beneficio o retorno a la inversión pues sustenta. Entonces estas innovaciones sirven para eso y también para lo que mencionamos de la diferenciación de todos tus procesos, que se

resumen en la calidad de fruta y el rendimiento que estás obteniendo al final (Gómez, 2023).

(...) Si hablamos de innovación por todos lados; comenzando por campo, innovaciones tecnológicas sobre todo para el seguimiento del riego, el caso de humedades, sondas de humedad este algunas sondas o equipos de monitoreo de humedades de hojas, dendrómetro para ver el tema del crecimiento de los tallos. El robot que están trabajando universidades como la UPAO acá en Trujillo para contabilizar la fruta antes de la cosecha, si está creciendo bastante; vuelos de NDVI, que sirven para ver el índice de masa foliar del cultivo. Definitivamente está habiendo bastante innovación y creo que es la tendencia. Hay varias empresas que ya están trabajando con esto, incluidos nosotros (Gómez, 2023).

(...) Creo que eventualmente ya todos están en la búsqueda de maximizar el rendimiento de calidad de lo que ya tenemos o de las áreas sembradas. Siempre hay que tomar en cuenta buscar la tecnología o buscar las nuevas tendencias de manejo de cultivo para ser más eficientes. Hay empresas grandes que tienen áreas de variedades antiguas que no las van a eliminar de un día para otro, definitivamente porque es un proceso que va a tomar años. Siempre hay que estar constantemente averiguando nuevas cosas y emplear nuevos productos, nuevos estimulantes, nuevos fertilizantes, nuevas metodologías de riego para ser más eficientes con lo que ya tenemos. Con eso vamos a lograr maximizar el potencial de la variedad que tenemos sembrado, mejorar el tema de calidad y, sobre todo, generar o maximizar nuestra exigencia para el tema de costos; poder lograr lo mismo, pero siempre un precio menor va a ser más eficiente con el uso de agua y demás, o sea bastantes

manejos agronómicos que puedan ayudarnos a hacer más eficientes, eso nos va a ayudar a lograr más convenios (Gómez, 2023).

(...) Todo producto debe tener calidad y rentabilidad. Toda la agricultura es un negocio, lo primero que se debe hacer es rebajar los costos, se tiene que sistematizar o mecanizar lo más que se puedan las actividades, puesto que la mano de obra con el pasar de los años (últimos 15 o 20 años) se ha ido incrementando. Se debe reducir el uso de la mano de obra y sistematizar, mejorar la calidad del producto y, para mejorar la calidad del producto debe estar relacionado directamente con la fertilización y sanidad, pero en mi opinión el mayor porcentaje es con la fertilización para poder obtener frutos de acuerdo con la demanda del mercado. En el caso del arándano, si bien son perecibles tiene una durabilidad en el viaje y deben tener firmeza, un adecuado sabor de acuerdo con el mercado pues para China, los arándanos son un poco más dulces a diferencia de Europa y Estados Unidos. Adicionalmente a ello, no simplemente se debe trabajar en las mejoras en el campo productivo, sino también a nivel de planta debe haber sistematizaciones de mejora o mejoras del producto en cuanto a la manipulación, puesto que una buena manipulación para tener una mejor calidad hace a los arándanos mucho más viajeros, también las mejoras en cuanto a las aplicaciones de pesticidas evitan que un contenedor se pueda marginar en el viaje (Ancajima, 2023).

(...) Se está desarrollando mucha tecnología en cuanto a las formas de podar, creo yo que no nos vamos a escapar, al menos en Perú, de utilizar mano de obra para algún tipo de liquidez al menos en la poda por nuestras mismas condiciones, tenemos muchos patógenos presentes en el suelo. Creo que la mayor tecnología podría ayudarnos en cuanto a las proyecciones que está relacionada directamente a cuántos kilos vamos a

sacar semana a semana, ello nos va a ayudar a programar mejor la mano de obra tanto en campo como en planta. La tecnología que se puede desarrollar en cuanto a insumos nuevos en fertirriego y en sanidad va a ser clave. La cosecha a mi parecer hay muchas empresas que lo están practicando con cosecha mecanizada. Creo yo que no se va a poder efectuar al menos por el momento porque estas máquinas no solo cosechan fruto maduro sino también fruto verde, flores por el mismo movimiento que realizan y tienes ahí pérdidas que en un mes o mes y medio quizá podría cosechar esos frutos dependiendo del estado en el que se encuentre (Ancajima, 2023).

#### **5.1.3.2 Análisis del indicador innovación de producto**

Respecto al indicador “Innovación de producto”, en su mayoría los entrevistados señalaron que el principal factor es la innovación en genética, pues toda innovación en producto es favorable, pero debe estar alineada al resultado que se quiere con esa innovación.

Perú está teniendo una gran diferenciación para el desarrollo de nuevas variedades y mejorar la genética y grandes empresas como Camposol que cuentan con áreas especializadas en desarrollo de investigación fortalecen una estrategia de diferenciación, pues siempre se está en búsqueda de nuevas variedades que puedan ser resistentes a plagas, resistentes a un cambio climático.

De tal modo, el cambio de la genética de un producto es porque el mundo está cambiando, por ejemplo, cambios climáticos que obliga a cambiar genéticamente para responder a la situación, siendo una mejora a nivel de producto.

Además, los participantes señalan que Perú ha sido rápido en el conocimiento de variantes de arándanos, ya que quieren entender sobre las variedades para mejorar la calidad de la fruta, y aprender a manejarla, lo que ha generado un negocio más sostenible, con precios

competitivos y permite entregar al consumidor un producto de calidad con mejor sabor, tamaño y cualidades, por ello se debe aprovechar el mayor potencial de la genética.

Cabe resaltar, que la genética es base de todo porque define cual va a ser tu resultado final. Por ejemplo, en Agrícola Cerro Prieto han probado variedades validadas por sus socios aliados de Chile, logrando técnicamente a controlar mejor el cultivo orgánico, pues pasaron de tener 45 a 1,350 hectáreas.

Asimismo, indican que la tecnología contribuye a la competitividad, desde la selección de los tipos de arándanos que se cultivaran en la cual se consigna el objetivo que es lograr un arándano con dimensiones exactas en calidad, sabor, tamaño y resistencia para que llegue bien a destino como por ejemplo a destino con transito largo como China, Japón y el lejano Oriente.

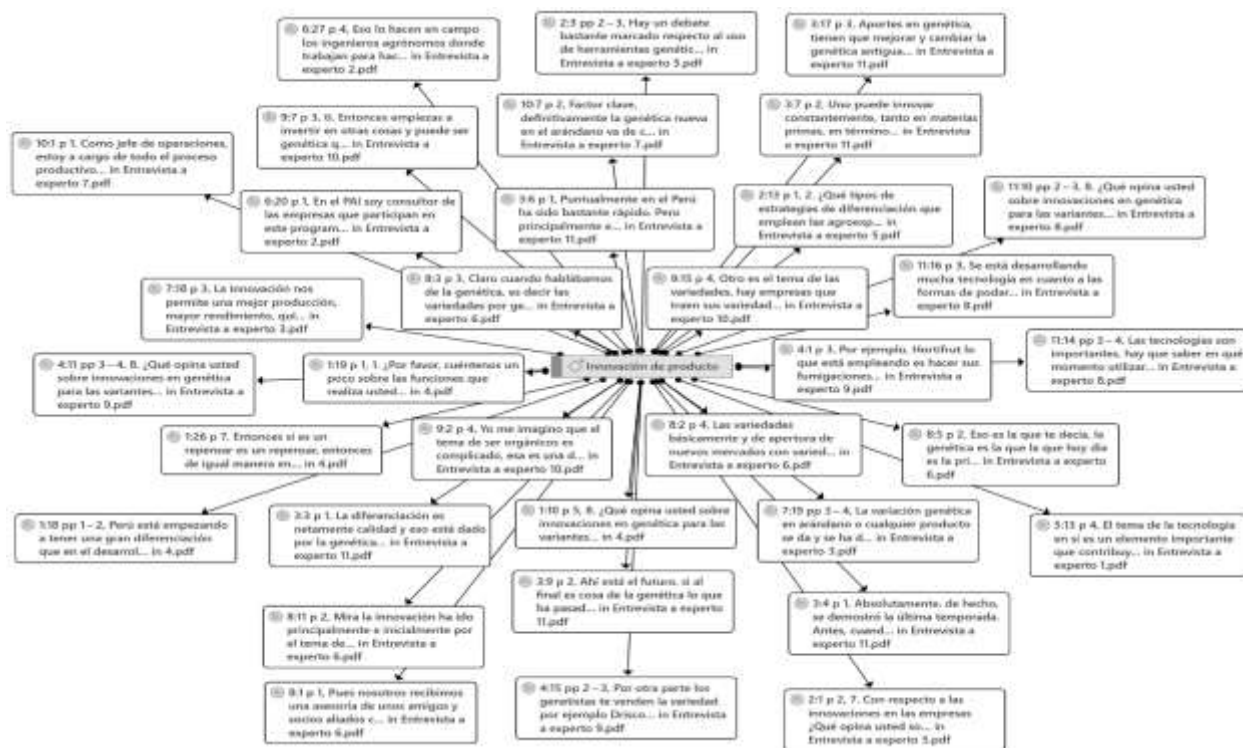
De tal modo, los especialistas indican que quien no trabaje con nueva genética no va a tener calidad en su producto y no va a cumplir con las especificaciones que requiere el mercado, por ende, la empresa no prosperará.

Con respecto a la dimensión innovación empresarial tenemos como indicador a la innovación de producto.



Figura 58.

Diagrama de red de Innovación de Producto. Procesada mediante el Software Atlas Ti v23.1.



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

En las siguientes líneas, se describe las citas más importantes señaladas por los especialistas:

(...) Lo único que podría decir de esta parte es que toda innovación, investigación va a ser muy favorable siempre, pero creo que esta debe estar alineada con que buscamos hacer esa innovación, simplemente buscamos abastecer un mercado constantemente de este producto (Mejía, 2023).

(...) Perú está empezando a tener una gran diferenciación que en el desarrollo de nuevas variedades y mejorando la genética y es que estas grandes empresas que tenemos como Camposol pues tienen sus propias áreas de desarrollo de investigación entonces partiendo

de allí pues vamos a fortalecer mucho más esta estrategia de diferenciación que buscamos, pero el tener nuevas variedades generalmente buscamos nuevas variedades que puedan ser resistentes a plagas, resistentes a un cambio climático. Entonces la genética porque ayuda muchísimo de alguna forma tener arándanos genéticamente se podría decir reforzados contra estas plagas o nuevas plagas de alguna forma asegurando el abastecimiento de arándanos para futuras campañas tomando en cuenta ya un cambio climático (Mejía, 2023).

(...) El uso de herramientas genéticas en productos agropecuarios. Hay algunas posiciones que te dice me parece que está muy bueno porque permite mejorar la calidad, el propio producto, a veces hasta la presentación. Puede ser un buen uso de la genética y también en contra porque hay algunas personas que consideran que, al momento de intervenir genéticamente un producto, ya estás alterando sus propiedades médicas, de uso propio o hasta pueden perjudicar; yéndome con un ejemplo un poco más radical, puedes perjudicar el propio tiempo de vida del producto, a veces cuando se aplican ese tipo de cambios genéticos puedes mejorar en un aspecto, pero también puedes empeorar en otro aspecto (Arrieta, 2023).

(...) Puntualmente en el Perú ha sido bastante rápido. Pero principalmente es una carrera de conocimiento varietal, entender qué variedades funcionan, eso fue entre mediados del 2000 y 2010. Después las variedades que eran productivas como *Biloxi* y *Ventura*, y la de mejor calidad de fruta era *Ventura* comparado con *Biloxi*. Luego, entender que había que tener variedades con mejor calidad de fruta que son las variedades “Club” y poder acceder a esa genética y aprender a manejarla, lo cual ha sido bastante rápido. Esto ha generado finalmente un negocio muy sostenible en el tiempo, con altos precios y con

muy buena calidad en los mercados de destino. Al final ha hecho que Perú sea reconocido como un país productor de arándanos a nivel global (Ochoa, 2023).

(...) Ahí está el futuro, si al final es cosa de la genética lo que ha pasado en otras especies, por ejemplo, lo que pasó en la manzana cuando el mercado se comenzó a saturar, la genética nueva es la que sigue marcando la pauta y sigue permitiendo que sea un buen negocio; igual con la uva de mesa pasó lo mismo, ahora con el arándano está pasando lo mismo. La genética permite tener un producto diferenciado, con mejor sabor, mejor tamaño y con todas las cualidades que el mercado quiere y además con mejor productividad por lo tanto sí va por ahí el negocio, trabajar con genética avanzada que te permita producir la mejor calidad, por lo tanto, es tremendamente importante la nueva genética (Ochoa, 2023).

(...) Aportes en genética, tienen que mejorar y cambiar la genética antigua que hay, que es el mayor porcentaje de las plantaciones. Lo principal en este momento en lo que es el cultivo de arándano en general es la genética, mejorar en genética, entender cómo se maneja y sacarle el mayor potencial posible (Ochoa, 2023).

(...) La innovación en el producto por genética como se dice es el camino en todos los cultivos y en todos los alimentos. Este es el camino, obtener la mejor genética posible para obtener la máxima producción posible, hay variedades ya plantadas y que están funcionando, hay variedades que se siguen probando y variedades que se siguen trabajando, o sea por ahí dicen que Camposol también tiene sus propias variedades ya diez años pero que no las lanza de mercado porque quieren asegurarse de que funcionen según lo que ellos quieren, la genética es la base de todo, define cuál va a ser el resultado, el entorno te ayuda a obtener el resultado pero no puedes ir más allá de la genética, o sea

si la genética está diseñada para que te produzca 100 así le pongas macetas de oro te va a producir. Entonces, la genética es lo que te define todo (Julon, 2023).

(...) El tema de la tecnología en sí es un elemento importante que contribuye a la competitividad, desde la selección de las especies o los tipos o bueno las especies de arándano que se van a cultivar, desde esa selección que claro está aquí la consigna o el objetivo es lograr el mejor arándano aquel que tenga las dimensiones exactas la calidad, el sabor, el tamaño y claro está también la resistencia porque el arándano es un fruto bastante delicado y muy susceptible como todos a la temperatura y al transporte, por un lado la especie de arándano a cultivar (Salvatierra, 2023)

(...) Eso lo hacen en campo los ingenieros agrónomos donde trabajan para hacer el fruto más resistente sobre todo lo que interesa y lo que más veo en el arándano son los trabajos para tener un arándano resistente ya sea por la variedad misma y probando cuáles son las mejores, las de mejor variedad y también para el tema de todo el tratamiento que se le da al producto para que llegue bien en destino (Pacheco, 2023).

(...) Entonces en el sector de arándano, la innovación son esos cambios que se dan, esas mejoras en el producto (textura, sabor), hasta de control de plagas. Vamos a innovar, a aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los productos. Entonces las innovaciones hacen detalles que vamos mejorando y así mejora la producción de los arándanos y en cualquier producto que sea del sector (Barrantes, 2023).

(...) La variación genética en arándano se ha obtenido un mejor producto, mejor resistencia a climas resistencia o a plagas, una mejor producción, una mejor forma, entre otros. Pero hay un tema muy discutido porque estás cambiando la genética del producto y

obviamente dicen por qué lo cambia, y hasta ahora no se ponen de acuerdo. Hay muchos productos que venden en el mercado que vas a encontrar en la etiqueta “productos genéticamente modificados”, entonces ya saben que ha habido un cambio y la gente piensa que puede afectar no. Eso es en muchos países ven piden que no se haga o que no se modifique, pero el cambio de la genética de un producto es se da porque todo este mundo está cambiando. Hay cambios climáticos y eso hace que nosotros también innovemos, cambiar genéticamente productos para que puedan responder. Por ello, existe empresas e instituciones que estudian la genética, que ven esto y si es necesario hacer los cambios porque las condiciones actuales no se dan, además, es una lucha entre mantener todo el producto de manera natural. Entonces es parte de la mejora a nivel de producto y sí lo veo necesario porque las condiciones de todo están cambiando (Barrantes, 2023).

(...) Pues nosotros recibimos una asesoría de unos amigos y socios aliados chilenos en primer momento, nosotros probamos con las variedades que ya estaban validadas, es decir sembramos con las variedades que ya estaban probadas en Perú y ello nos llevó técnicamente a poder controlar el cultivo de manera orgánica para Estados Unidos, ojo estamos certificados solo para Estados Unidos, no para Europa ni para otros países, la certificación nos vale solo para Estados Unidos que es el mercado más grande al final. Entonces, técnicamente se hicieron varios trabajos que son difíciles de explicarlos a ustedes ahora, pero la idea es que nos funcionó bien y pasamos de tener 45 hectáreas a tener 1350 hectáreas de las cuales 1150 en Chepén son orgánicas y 200 en Santa Rosa que son todas orgánicas (Lira, 2023).

(...) Las variedades básicamente y de apertura de nuevos mercados con variedades más resistentes al viaje para poder enviar el producto a China, Japón y el lejano Oriente, por

ello debemos buscar variedades para atender nuevos mercados y en eso estamos todos (Lira, 2023).

Claro cuando hablábamos de la genética, es decir las variedades por genética cada vez está mejorando salen nuevas variedades en España, Estados Unidos y en diferentes lados en Australia. Esa realidad se viene y se prueban acá y vamos a ir mejorando en el tema genético que siempre hay que estar ahí, además ahora se paga por las variedades un Royalty. Y claro hay que escoger las mejores para poder ir afrontando el negocio y que el negocio sea a largo plazo, la idea es que nos quedemos como ha sido el espárrago, pues tiene más de 30 años exportándose de Perú es un negocio maduro y la palta que también tiene más de 20 años que lo exportan (Lira, 2023).

(...) Eso es la que te decía, la genética es la que la que hoy día es la principal mejora que todos estamos buscando (Lira, 2023).

(...) Hemos ido mejorando en el tema de las variedades con variedades de calibres más grandes que siendo más resistentes al viaje, pues tienen una cubierta que se llama Bloom que hace que dure más tiempo en el viaje y en el supermercado a la hora de la venta (Lira, 2023).

(...) Entonces una diferenciación importante es que sea orgánico, ahora que sea orgánico en La Libertad hay un montón de plagas, cómo puedes manejar el tema de las plagas de una manera de que sea más fácil producir orgánico para todos, no para una empresa sino para todos porque tú puedes hacer orgánico pero tu vecino del costado no hace orgánico por x motivo, entonces es más difícil porque él tampoco lo maneja. Entonces cómo harías para que una zona pueda hacer todos orgánicos sea más fácil y sea voluntario (Chávez, 2023).

(...) Otro es el tema de las variedades, hay empresas que traen sus variedades pero si lo hiciera una universidad como la Agraria de la Molina tomaría tiempo y no tienen la capacidad para hacerlo no creo que a ese nivel, tendrías que asociarse con la universidad con un laboratorio en Canadá que tiene su vivero y hace experimentación de variedades para traerlas, entonces haces un convenio para buscar una variedad para Perú y patentarla entonces en el trabajo conjunto, la universidad si se logra conseguir algo vende y quedaría un porcentaje como un ingreso para la universidad y acá las empresas que puedan comprar tendrían una opción que sea buena y viable, no necesariamente más barata pero ya tienes algo de más competencia y por lo general los precios bajan, sería como que una cosa interesante (Chávez, 2023).

(...) Factor clave, definitivamente la genética nueva en el arándano va de complemento con lo que te mencioné, quien busca diferenciarse en calidad definitivamente tiene que acoplarse al uso de nuevas genéticas. Varias empresas estamos ensayando nuevas variedades de arándanos de diferentes universidades como la de Florida, Michigan y Vault Seed, muy conocidos que es un proceso que, ya en comercial puede tomarte dos años decidir qué variedad se acopla a lo que tú buscas. Las variedades nuevas, de nueva genética son frutas de por sí más grandes, más tempranas, de mejor calibre, mejor apariencia. Definitivamente ahorita el Perú en un gran porcentaje contiene varias clásicas como Ventura, la cual es una variedad que se adaptó bastante bien, puede tener un buen rendimiento, pero cualitativamente ya está quedando atrás. Entonces quien no trabaja con nueva genética; por ende, no va a tener una calidad de fruta que va a acoplarse a las nuevas especificaciones del mercado y no va a prosperar (Gómez, 2023).

(...) La genética es muy determinante en cuanto al manejo productivo de acuerdo con el mercado internacional. Conforme a los desarrollos genéticos que se ha tenido, se ha obtenido fruta de un calibre importante, de pesos importantes, de mayor durabilidad en el viaje postcosecha. Hay que saber a qué mercado apuntamos, hay que saber qué variedad se va a manejar mejor de acuerdo con las condiciones geográficas y climáticas. No es simplemente colocar una variedad porque a la mayoría le funciona y colocarle en una localidad para estar a la par o inferior. Hay que evaluar cuáles son esas condiciones de clima, de suelo, de sustrato y mano de obra, hay variedades que son muy precoces, las cuales la fruta crece muy rápido, con volúmenes muy abundantes; pero si estás en una localidad donde tu mano de obra es escasa porque tienes muchos competidores, probablemente esa fruta la puedes promover (Ancajima, 2023).

(...) Como empresa qué es lo que haces encontrar cuál es el arándano que más le va a gustar a tu cliente de China, Europa o Estados Unidos porque son clientes muy diferentes mientras que en China les gusta una fruta de arándano grande, en Europa prefieren una fruta mediana y rica y en Estados Unidos que es un mercado mucho más explotado una fruta mediana o pequeña pero que tenga buen sabor, por ende, las variedades y las etapas de producción son diferentes para cada mercado (Julon, 2023).

#### **5.1.4. Análisis de Objetivo Específico N° 03**

Para el análisis del objetivo específico 3 de la percepción que tienen las empresas de la región La Libertad y la relación con el desempeño exportador, se evaluaron las entrevistas realizadas a expertos de entidades privadas.



Conocer la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

En su mayoría los entrevistados señalaron que la región La Libertad entre el 2015-2016 tenga aproximadamente 3,000 hectáreas que abarcaban el 90% en el cultivo de arándanos y al cierre del 2022 se estaba cerca de tener 8,500 hectáreas que representa aproximadamente el 70%, seguido de Lambayeque, entonces se puede afirmar que La Libertad es el mayor productor de arándanos del Perú. Por ende, tiene un área de cultivo relevante y tenemos como principales empresas de producción de arándanos a Camposol y *Hortifrut*, entonces es innegable que la Libertad sea considerado el primer productor.

Asimismo, las empresas tienen toda la capacidad de producir y exportar arándanos, pero hay que considerar si tenemos permiso del otro país para poder ingresar nuestros productos, por ello en términos de desempeño exportador en La Libertad se debe seguir firmando o negociando los protocolos sanitarios para poder seguir entrando a nuevos mercados. Asimismo, los competidores directos en la exportación de este fruto son Chile y Estados Unidos, los cuales se están posicionando muy fuerte a nivel internacional.

Por otra parte, los especialistas indican que las agroexportadoras de arándanos frescos de La Libertad tienen bastantes beneficios a diferencias de otras empresas de otras zonas, pues las políticas públicas, la Ley de Promoción Agraria, los recursos financieros otorgados por el Estado y los grandes proyectos desarrollados en la región han favorecido a las empresas en su desempeño exportador, por ejemplo, en la gran obra de infraestructura hídrica. Además, las empresas buscan alternativas para poder transportar su producto, para mejorar la calidad y producir a mayor escala, pero que a la vez que esto sea seguro y a bajos costos.

Cabe resaltar, que la región La Libertad es muy importante en volumen y calidad, pues produce bastante arándanos en masa para entrar en la ventana, pues en comparación a la zona Sur produce cinco veces más. Asimismo, de la mano con la zona Sur han logrado poder abastecer casi todos los meses del año generando mayor competitividad del fruto. Las empresas deben tener en claro que tiene que seguir investigando para poder ofrecer un producto diferencial, ya que el consumidor va cambiando y requiere que el producto cumpla ciertas cualidades, lo que a su vez otorga mayor competitividad.

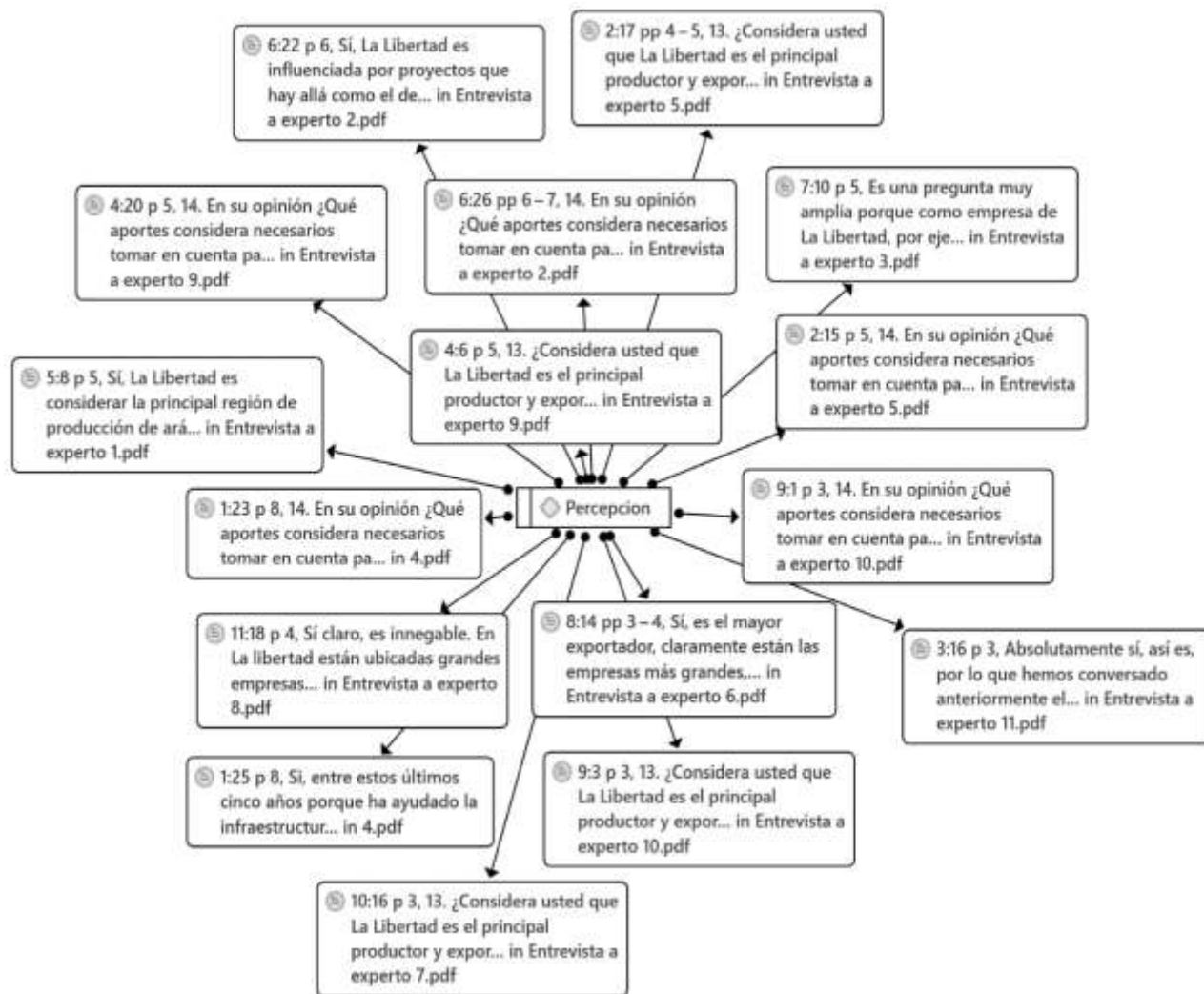
Por último, señalan que el desempeño exportador ha sido influenciado por las variantes de arándanos que han permitido aumentar el nivel de producción, así como mejorar la calidad del fruto, siendo un factor clave y diferencial para el crecimiento y desarrollo en mercados ya sea en los que se encuentran establecidos o nuevos mercados a los que se quiere ingresar.

Acorde a la figura expuesta en la siguiente página, se observa que la percepción que tiene los especialistas de las estrategias de diferenciación y su relación con el desempeño exportador en la región La Libertad, se obtuvieron 17 notas.

A continuación, se visualiza la figura donde se muestra el resultado del estudio que se empleó en el software *Atlas Ti v23.1*.

Figura 59.

Diagrama de Percepción. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

En las siguientes líneas, se describe las citas más importantes señaladas por los entrevistados:

(...) Creo que las empresas exportadoras de La Libertad a diferencia de otras empresas ya tienen bastante e inclusive ellos creo que de alguna forma podrían tener la réplica porque muchas políticas públicas que se dieron se vieron muy favorecidos con la Ley de

Promoción Agraria a las grandes empresas que tienen los recursos básicamente financieros tienen como aliados a un Estado que generan una gran obra de infraestructura hídrica y podemos producir en el norte. La Libertad ha crecido en el aspecto agroexportador, yo creo que corregiría eso han crecido las empresas el sector privado del departamento de La Libertad. Es bueno reflexionar qué es lo que vale realmente a quién beneficia algún agroexportador y si algo más que podrían beneficiarlos es la distribución equitativa del Estado, debería ser más clara, hay mucha desigualdad en esos apoyos (Mejía, 2023).

(...) Si, entre estos últimos cinco años porque ha ayudado la infraestructura que canalizó el gobierno central a favor de La Libertad y las grandes empresas pudieron ser beneficiarias de esos de estos grandes obras de irrigación a tal punto que inclusive algunas de estas infraestructuras se encuentran paralizadas porque hubo todo un tema de corrupción pero por qué no tenemos esos grandes proyectos hídricos en el sur, en el centro, en la sierra, en la selva y es como dicen muchos productores de la zona sur porque el norte tiene, el Estado apoyó con estas grandes infraestructuras hídricas para las grandes empresas. Definitivamente la región La Libertad es el modelo agroexportador pero pensemos también para quién fue hecho para las pequeñas medidas en agricultura lamentablemente y es que se busca ser crítico en lo que veamos aplaudimos ello pero también todos nos beneficiamos con esa producción, ya las grandes empresas pueden administrar esos beneficios de esta infraestructura hídrica consumimos arándanos, o sea de esa grande simplemente para abastecer a los mercados internacionales pero los locales, o sea la gente del país productor no está siendo beneficiada con ello (Mejía, 2023).

(...) En términos desempeño exportador en La Libertad lo primero y lo que me parece más importante es el hecho de continuar firmando o negociando los protocolos sanitarios. Nosotros podemos tener toda la capacidad del mundo en producir y en exportar arándanos, pero si no tenemos el permiso del otro país para poder ingresar nuestros productos, no tiene sentido. Al menos en nuestros principales mercados de exportación si tenemos ese acceso, pero uno como productor y como exportador busca expandirse a otro tipo de mercado. Entonces creo que es el principal punto, si no hay un protocolo que nos permite ingresar entonces así tengas todas las iniciativas de exportación o la mejor producción del mundo no vas a poder ingresar tu producto, eso es lo primero. Lo segundo en lo que siempre incido es en el tema del financiamiento, sabemos que el arándano probablemente es uno de los productos más exitosos a lo largo de la historia en términos de exportación no tradicional, que está junto a la uva, los espárragos, clásicos de análisis de exportación. Lo que se está buscando ahora es dar un siguiente salto que nos permita mejorar la calidad, ganar ciertos mercados en los cuales Chile y Estados Unidos están posicionados muy fuerte (Arrieta, 2023).

(...) Es una pregunta bastante interesante, ahora no tengo las cifras en términos de departamentos, pero haciendo una correlación bastante simple esperaría que ese haya sido el principal exportador. Ahora no tengo a la mano datos para poder conversarlo netamente con el valor preciso, pero sí me atrevería a decir que La Libertad, así como principal productora, también debe ser el principal exportador de arándanos fresco (Arrieta, 2023).

(...) La Libertad es muy importante en volumen es importante también en calidad, sin embargo, la fruta de mayor calidad siempre está hacia el Sur, como te contaba el Perú

tiene diferentes pisos altitudinales, entonces tú vas a diferenciar mucho que las zonas más productivas y que producen en masa están muy enfocadas a entrar en la ventana, por ende, La Libertad produce bastante arándano en la mejor ventana que hay para venderlos, esto es importante sin embargo el Sur también produce arándanos. La Libertad es cinco veces el Sur y más, en Piura también se producen arándanos, pero los arándanos de Piura son de muy baja calidad respecto a los de La Libertad, además se debe considerar que la producción va desde el Norte hacia el Sur, normalmente la calidad va bajando y la productividad va subiendo no sé si me dejó entender la productividad sube del Sur al Norte y la calidad sube del Norte a Sur. Entonces, el Perú ha crecido en lo que ha crecido porque no saca todo en la misma época y de la misma zona va sacando un poco de acá en tal fecha, un poco de otra zona y así consecutivamente. Digamos que es un todo, no es solamente una zona (Julon, 2023).

(...) Pienso que lo primero que manda es lo que te va a comprar el cliente seguir investigando seguir teniendo claro cuál es la tendencia te pongo un ejemplo hace cinco años no se ha hablado del *Crunch* que es la sensación que tú tienes cuando muerdes la fruta hace cinco años nadie hablaba de eso, o sea hace cinco años tú lo que querías es que tu fruta tenga mayor tamaño y que llegue a destino que aguante los dos meses de viaje y ahora no solo se habla de eso se habla también de que la fruta tenga el *Crunch* y que también pueda llegar a destino final decidió sin que la fruta se deteriore en 1 o 2 semanas. Por ende, lo que tienen que hacer las empresas en La Libertad es seguir teniendo clarísimo qué es lo que quieren los clientes de sus diferentes mercados y seguir probando, investigando, desarrollando juntamente con los genetistas las variedades que tienen estas

características y adicionalmente buscar competitividad eficiencia en sus procesos es un todo (Julon, 2023).

(...) Las agroexportadoras de La Libertad deben saber canalizar los recursos para esas innovaciones siempre hay algo nuevo y mejor que hacer en la empresa, pero los recursos van a mandar entonces para las empresas grandes hay desafíos como el mantener el liderazgo como el crecer en mercados internacionales, el poner oficinas propias en mercados internacionales (Pacheco, 2023).

(...) Es una pregunta muy amplia porque como empresa de La Libertad, por ejemplo, insistirán en crear nuevos puertos, nuevos puntos para poder llevar su producto y poder traslado a diferentes países. Puedo decir, pensando en voz alta, la mayoría de los productos de exportación tienen que traerlo a Lima para poder llevarlo a otro país, por ejemplo. Entonces ellos si quieren mejorar o quieren saber que yo necesito un puerto cerca a La Libertad y poder ahorrarme ese tiempo de traslado. Otras buscan el ampliar el tema del mercado, buscar cómo hacer que el transporte sea más rápido, por ejemplo, para traer maíz de Argentina a Perú, tiene que darse la vuelta por Colombia, por el canal de Panamá y recién llega a Perú, tiene todo un paseo. Yo como empresa digo, prefiero irme por la Antártida e ir más rápido. Entonces las empresas buscan alternativas, por ejemplo, en transporte optando por otros medios; con estos ejemplos, quiero decir que, como las empresas exportadoras necesitan llevar el producto a más lugares, están viendo la manera de cómo tener más puntos para que el transporte de su producto sea más rápido, más seguro y con menor costo. Yo pienso que las empresas están buscando abordar ese punto de traslado producto en buenas condiciones, en menor tiempo y costo (Barrantes, 2023).

(...) La Libertad si y es porque el clima ayuda, las condiciones también y porque el proyecto de irrigación que está en Áncash que es equivalente a Chavimochic que nunca funcionó bien por un tema político, si eso creciera imagino que Áncash también podría crecer un montón. Entonces sí La Libertad es importante, se puede crecer, pero necesitamos más inversión en infraestructura (Chávez, 2023).

(...) Así es desde el 2015-2016, La Libertad tenía algo de 3000 hectáreas, creo que abarcaba el 90% del área sembrada de arándano y el cierre del año pasado, ya estamos cerca a las 8500 hectáreas que es el 70% aprox. seguido de Lambayeque, entonces hasta el momento definitivamente seguimos siendo el mayor productor de arándano del Perú como departamento (Gómez, 2023).

(...) Sí claro, es innegable. En La libertad están ubicadas grandes empresas con un área importante de cultivo, con volúmenes bastante importantes también en la participación; Camposol y Hortifrut son dos gigantes en la producción de arándanos, entonces es innegable que la libertad, dentro del Perú, sea el primer productor de este cultivo (Ancajima, 2023).

### **5.1.5 Hallazgos**

Durante el desarrollo de las entrevistas con los actores clave tanto de instituciones públicas y privadas, de acuerdo con la experiencia y opiniones surgieron nuevas categorías relacionadas a las estrategias de diferenciación empleadas por las empresas exportadoras de arándano fresco y su relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022. Estas categorías se presentan como un elemento clave que participan en el desarrollo de las estrategias de diferenciación y que se obtenga un buen desempeño exportador.



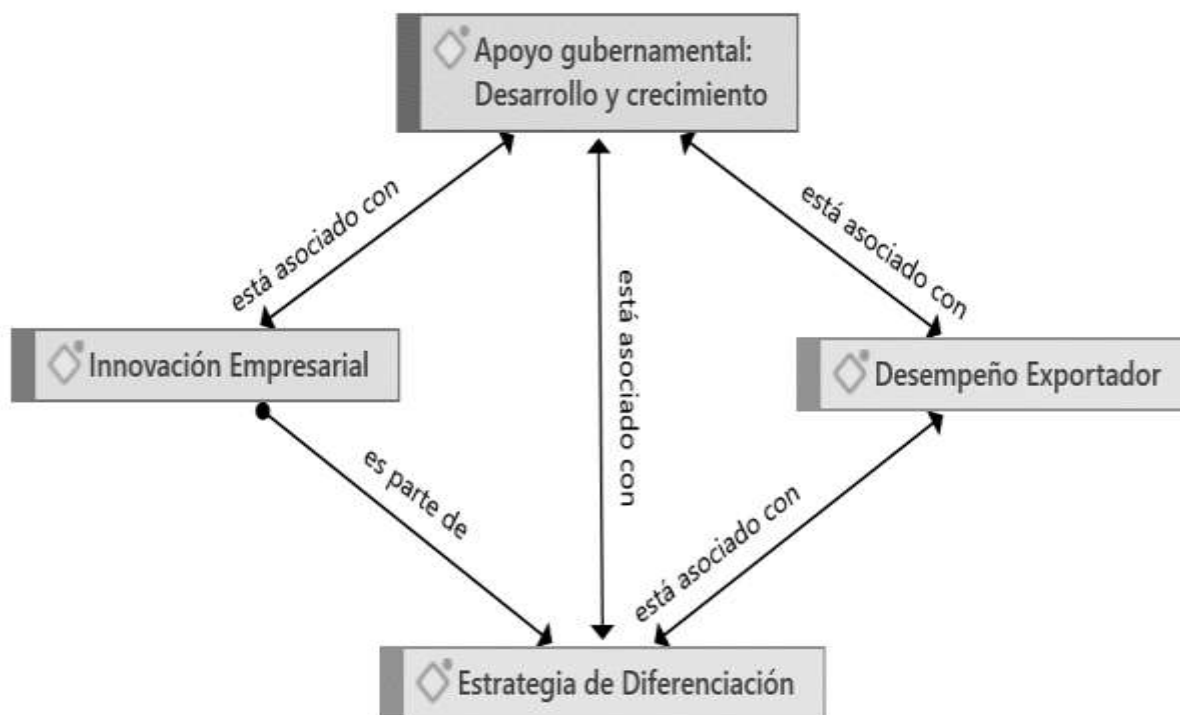
Dichas entrevistas han sido transcritas y procesadas utilizando el *software Atlas Ti v.23.1* con el objetivo de validar ambas variables del presente trabajo de investigación. Como resultado se obtuvo dos nuevas categorías las cuales son Apoyo gubernamental y Desafíos futuros.

A continuación, se detalla el análisis de cada hallazgo:

### 5.1.5.1. Análisis del Hallazgo 1: Apoyo Gubernamental: Estado

**Figura 60.**

*Diagrama de Apoyo gubernamental. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1.*

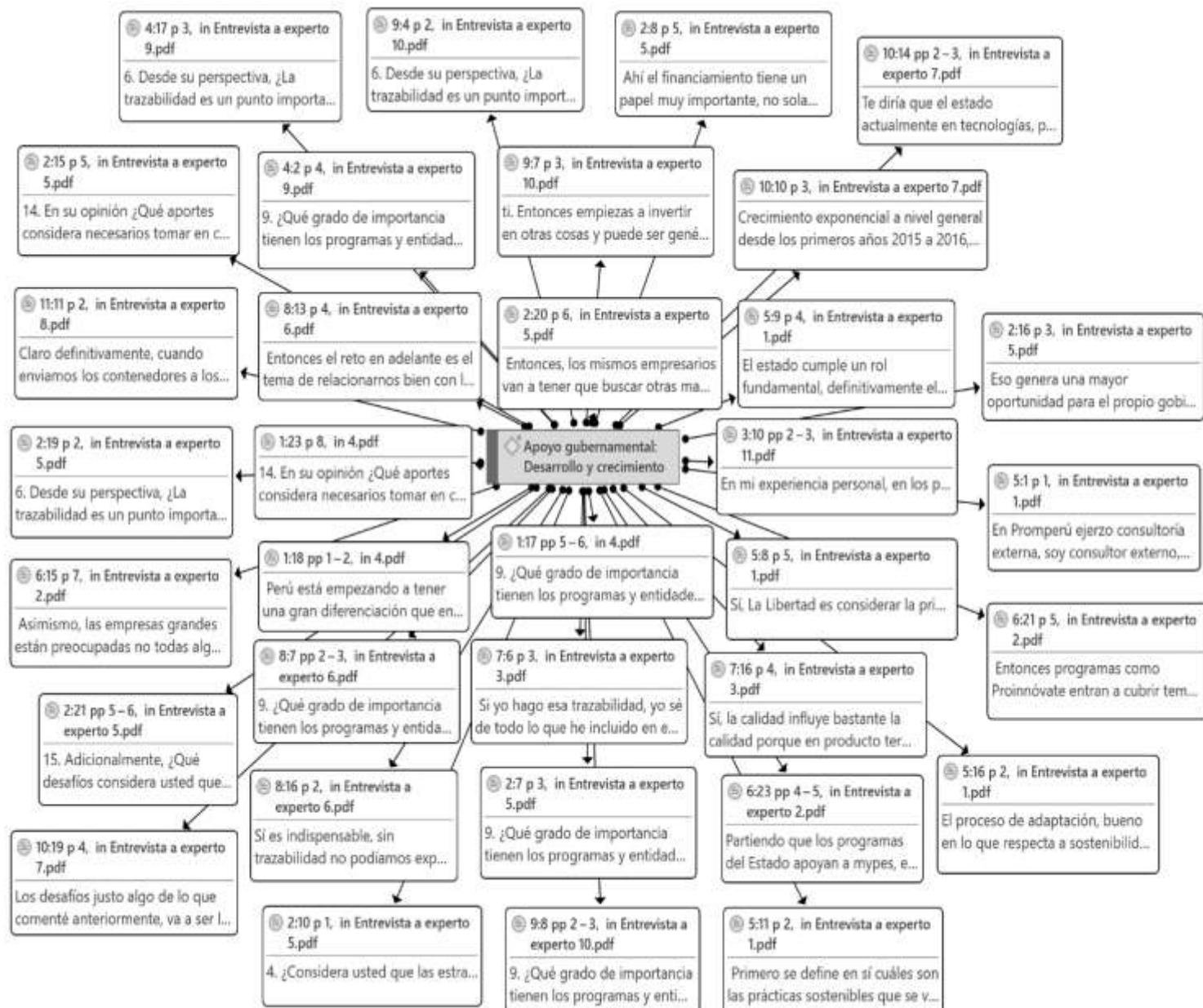


*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Como se detalla en la siguiente figura, se obtuvieron 35 citas relacionadas a la categoría Apoyo Gubernamental, el cual está asociado a las variables del estudio: estrategias de diferenciación y desempeño exportador, así como también a la dimensión de innovación empresarial.

Figura 61.

Diagrama de red de Apoyo gubernamental. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1.



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Explican que si bien el estado ha desarrollado proyectos que ha sido beneficioso para las agroexportaciones de la región La Libertad como es el caso de Chavimochic, como es el caso del arándano, las más beneficiadas han sido las grandes empresas del sector privado que cuentan con financiamiento, ya que se ha buscado el abastecimiento de la demanda mundial.

Sin embargo, este apoyo no ha sido equitativo para las pequeñas empresas de la región, así como para otros grupos de cooperativas como las cafetaleras o los productores de la chirimoya, que no han recibido el mismo apoyo.

Indican que el apoyo del Estado es importante, especialmente a través de programas de financiamiento, el cual permite invertir y mejorar la cadena productiva, así como también en poder acceder a nuevos mercados. El exportar un producto incluye una red de mercadeo amplia hasta el lugar de destino en la cual se necesita experiencia y dinero, por lo cual el Estado es crucial para el fomento de la exportación.

Asimismo, los programas de capacitación, para que los involucrados conozcan nuevos procesos en siembra o en uso de tecnología y de esta forma adquieran nuevos y mejores conocimientos que pueden incorporar en la producción; extensiones tributarias e investigación, especialmente en temas de genética que es fundamental en este sector son parte fundamental que el Estado debe poner énfasis.

El Estado tiene un mayor énfasis en el apoyo a las medianas, pequeñas y microempresas, debido a que este grupo presenta más dificultades pues no cuentan con los recursos suficientes para innovar en sus procesos. Esta ayuda se da a través de programas como ProInnovate o Agroideas, los cuales les brindan asesorías, financiamiento y acompañamiento en procesos de innovación.

Mencionan que los protocolos sanitarios que están a cargo de Senasa son relevantes para la apertura de nuevos mercados, ya que, sin eso, las empresas no podrán tener acceso a nuevos mercados de destino a pesar de que cuenten con toda la capacidad productiva.

Los entrevistados consideran que el Estado debe plantear políticas públicas que, en primer lugar, sensibilicen a los productores de pequeñas, medianas y grandes empresas sobre

nuevas maneras de emplear tecnología amigable con el medio ambiente, puesto que deben considerar las consecuencias que pueden generar al utilizar algunos métodos de cultivo, así como también tomar las medidas necesarias para afrontar los cambios que se puedan presentar en un futuro.

Destacan que el Estado ha tenido un gran aporte en temas de promoción, organizando ferias internacionales para la exposición de productos, sin embargo, las tecnologías las han tenido que desarrollar el sector privado con ayuda de las universidades.

En las siguientes líneas se detalla las citas más relevantes brindadas por los entrevistados:

(...) Muchos productores peruanos trabajan como en los años sesenta, así llevan su agricultura y así también degradamos y yo diría como las políticas públicas ayuda primero que empecemos a sensibilizar a los productores y no solamente a los medianos y pequeños sino también a los grandes, innovaciones pero también cuál es el efecto que vamos a tener con respecto al clima porque ahorita ya existe una enorme preocupación en el mundo y te hablo de las grandes organizaciones la seguridad alimentaria después de la pandemia hemos incrementado el número de personas que no tienen que comer pero también hemos incrementado la cantidad de residuos y desperdicios de productos para consumir (Mejía, 2023).

(...) Creo que las empresas exportadoras a diferencia de otras empresas ya tienen bastante e inclusive ellos creo que de alguna forma podrían tener la réplica porque muchas políticas públicas que se dieron se vieron muy favorecidos con la ley de promoción agraria a las grandes empresas que tienen los recursos básicamente financieros tienen como aliados a un estado que generan una gran obra de infraestructura hídrica y podemos producir en el norte pero las cooperativas cafetaleras,

las cacaoteras, los productores de chirimoya sin ir muy lejos qué infraestructura hídrica tenemos. Entonces, decir que La Libertad ha crecido en el aspecto agroexportador yo creo que corregiría eso han crecido las empresas el sector privado, pero del departamento de la Libertad. Es bueno reflexionar qué es lo que vale realmente a quién beneficia algún agroexportador y si algo más que podrían ellos beneficiar creo que hay creo que la distribución equitativa del Estado debería ser más clara no hay mucha desigualdad en esos apoyos. Entonces cómo decirle al pequeño, mediano productor usa tecnología, cómo hablarles de eso si todavía ni siquiera lo hacen civilizado de que tiene que cuidar la tierra ni siquiera sensibilizaba la gran empresa que busca abastecer a un mercado internacional de forma desmedida (Mejía, 2023).

(...) Sí, definitivamente es sumamente importante el apoyo del Estado para fomentar, a través de programas, el incentivo de una mayor producción de productos agrícolas es muy importante, por ejemplo, existen programas de financiamiento y ahí ustedes pueden observar esa cadena, al momento de acceder a un financiamiento eso totalmente da pie a tener más dinero para poder invertir y mejorar algún punto en el proceso de la cadena productiva; en ese sentido ese puede ser un punto. Luego también programas de capacitación, hay algunas empresas que no tiene la capacidad de poder entender bien cómo funciona todo el proceso, cómo aplicar algún determinado proceso productivo a nivel de siembra o uso de alguna tecnología. Entonces ahí el estado debe incidir a través de ese tipo de programas, yo creo que esas dos son las principales aristas que podrían dar la base a un gran desarrollo del sector agrícola, tanto financiamiento como la capacitación que siempre deben ir de la mano; sin descuidar el hecho de realizar programas o una mayor investigación, tanto científica como también académica al nivel

de la misma producción, donde un mayor conocimiento del producto en temas genético es bastante importante a estudiar (Arrieta, 2023).

(...) Ahí el financiamiento tiene un papel muy importante, no solamente en el hecho de mejorar el proceso productivo, sino también, innovar en la manera como se accede a un mercado; a veces uno piensa en exportar y cree que va a ser un tema sencillo, y que simplemente es enviar un producto y no es así. Previo a exportar se debe realizar toda una investigación, debes estar seguro de lo que realmente estás enviando, debes tener tus puntos de contacto fuera; el extender toda esta red de mercadeo involucra una inversión fuerte, entonces el financiamiento es un papel muy importante. Alrededor del mundo puedes ver muchos ejemplos o programas del propio Estado que han fomentado al incremento de exportación de algunos productos, lo cual nos garantiza, en la experiencia internacional, una mayor capacidad de inversión nos va a llevar a poder generar mayores exportaciones de un determinado producto (Arrieta, 2023).

(...) En términos desempeño exportador lo primero y lo que me parece más importante es el hecho de continuar firmando o negociando los protocolos sanitarios. Nosotros podemos tener toda la capacidad del mundo en producir y en exportar arándanos, pero si no tenemos el permiso del otro país para poder ingresar nuestros productos, no tiene sentido. Al menos en nuestros principales mercados de exportación si tenemos ese acceso, pero uno como productor y como exportador busca expandirse a otro tipo de mercado (Arrieta, 2023).

(...) En mi experiencia personal, en los países en los que trabajo, ninguna. Nunca he visto algo importante por parte del Estado, todo ha sido aporte privado. Más que desarrollar proyectos, el Estado puede aportar al desarrollo de proyectos, pero el estado

no va a desarrollar porque no es un buen gestor, pero el estado sí puede apoyar en extensiones tributarias o en capacitaciones, en ese tipo de cosas (Ochoa, 2023).

(...) Pienso que es importante la investigación en las instituciones educativas, el Senasa por ejemplo, gracias al Senasa y a toda la gestión que hacen, nosotros podemos exportar cada vez a diferentes países sobre todo a Asia, entonces cada entidad del Estado tiene una función y objetivo, algunas funcionan muy bien otras tienen oportunidades de mejora, pero son importantes en todo el proceso, pienso que siempre es importante que la empresa privada vaya de la mano con el Estado para que puedan hacerse cosas y se pueden obtener resultados (Julon, 2023).

(...) El Estado ha ayudado a implementar y ejecutar diversos proyectos como por ejemplo el de Chavimochic, que ha permitido tener buenas carreteras y ayuda de manera positiva en la producción de los arándanos (Salvatierra, 2023).

(...) El estado cumple un rol fundamental, definitivamente el apoyo del estado es importante y no solamente en lo tecnológico sino también estamos hablando el papel del Estado como una propiciando el tema de fuentes de financiamiento, capacitación, asistencia, entre otros, yo no solamente resaltaría el tema tecnológico sino todos los aspectos, el rol del Estado es fundamental, el apoyo a los a los exportadores en general es un tema muy importante sobre todo en esta parte del mundo un país como Perú en el cual buscamos constantemente mecanismos de diferenciación y generación de valor de cara a los mercados internacionales (Salvatierra, 2023).

(...) Entonces programas como ProInnovate entran a cubrir temas de innovación, de mejora de innovación y los financian. También, podemos hablar de Agroideas que permiten innovaciones, no financia procesos mejora de procesos sino netamente

maquinaria equipos para mejorarlas y para hacer innovaciones ejemplo yo soy una empresa pequeña produzco arándanos, no tengo planta pero tercerizando y viendo quién me puede empacar, pero con habilidades yo financio mi planta, me puedo financiar para tener esa planta, proceso, una línea, financio terreno, en el caso de proceso desde selección, desinfección y empacado, entonces esas maquinarias y equipos financio Agroideas para mejorar en temas de procesos innovaciones y cubrir espacios que no tienen las pequeñas, medianas y micro exportadora (Pacheco, 2023).

(...) Partiendo que los programas del Estado apoyan a *Mypes*, es decir medianas pequeñas y microempresas no a las grandes a partir de ahí esa focalización se entiende que son empresas que no tienen los recursos y capacidades como una gran exportadora entonces el grado de importancia como preguntan de los programas se hace cada vez mayor en cuanto a más pequeñas la empresa, para la empresa mediana es importante pero más importante para la pequeña o la micro exportadora no que tiene menos recursos para poder innovar, recursos humanos, recursos económicos, etcétera.

Entonces en ese sentido el Estado entra a cubrir vacíos que no tienen, por ejemplo, está ProInnovate, un programa del Estado que financio toda práctica de innovación en empresas que hacen negocio local, inclusive cubre pasantías, es decir, poder viajar a otro país a ver cómo producen arándanos en Chile o México para yo poder traer esa tecnología y aplicarla en mi planta o en mi empresa eso cubren programas como recursos que sobre todo pequeñas y micro no cuentan no recursos (Pacheco, 2023).

(...) Te diría que el estado en la actualidad en tecnologías, personalmente hablando, del aporte más grande que ha hecho es la promoción en las ferias internacionales de nuestro producto como arándanos a través de la marca Perú y demás. Si hablamos de



tecnologías específicas, podríamos considerar los proyectos de irrigación como parte de tecnología para las nuevas siembras que se han realizado en Olmos; probablemente lo que se va a ver en Piura. Como innovación tecnológica de cultivo específico por parte del Estado no lo hay, al menos no lo estoy viendo creo que más son las entidades privadas, como te comenté la universidad privada UPAO, que está empujando bastante a través de sus estudiantes la tecnificación de la cosecha, robots, la contabilización de frutos y demás (Gómez, 2023).

### 5.1.5.2. Análisis del Hallazgo 2: Desafíos Futuros

A continuación, se analizará el hallazgo de desafíos futuros que deberán afrontar las empresas exportadoras de la región La Libertad, para mejorar su desempeño exportador.

#### Figura 62.

*Diagrama de red de Desafíos Futuros. Procesada mediante el Software Atlas Ti v23.1.*



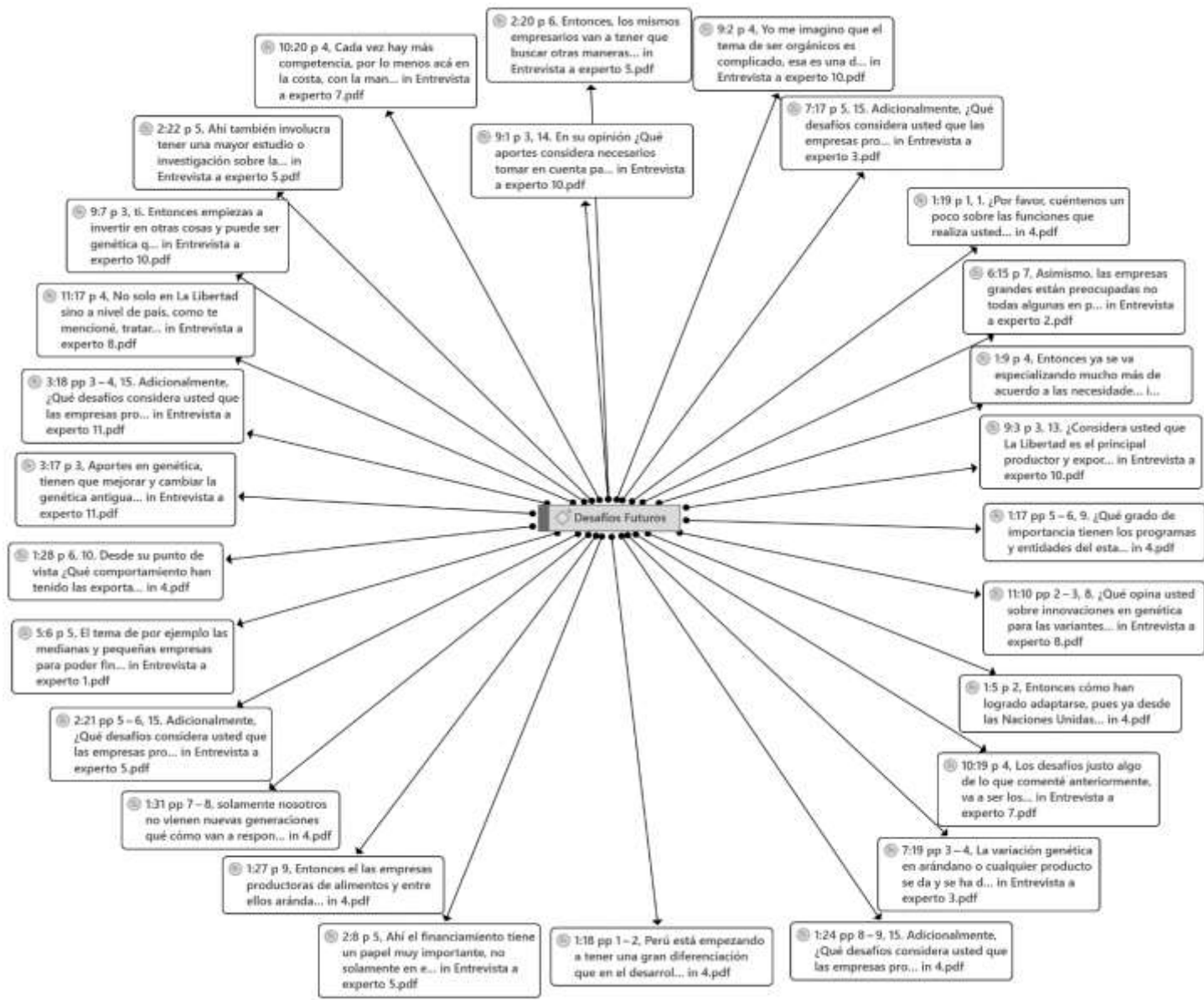
*Nota.* El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Como se detalla en la siguiente figura, se obtuvieron 27 citas relacionadas a la categoría Desafíos futuros, el cual está asociado a las variables del estudio: estrategias de diferenciación y desempeño exportador.

Por ende, para la presente categoría considerada como hallazgo mediante los comentarios de los entrevistados, son los desafíos futuros que enfrentarán las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad que afectan directamente al desempeño exportador y está asociada a la estrategia de diferenciación.

**Figura 63.**

*Diagrama de red de Desafíos futuros. Procesada mediante el Software Atlas Ti v.23.1.*



Nota. El diagrama fue obtenido utilizando el software *Atlas Ti* (versión 23.1) (*Atlas Ti.*, 2023).

Acorde a el hallazgo “Desafíos futuros”, en su mayoría los entrevistados mencionaron que uno de los desafíos en los próximos cinco años es el aumento de temperatura que posiblemente en el sector arándano puede ocasionar sequías, ausencias de lluvias, escasez de agua y es ahí donde las empresas deben buscar la diferenciación.

Por ejemplo, el desarrollo genético en el arándano para poder tener una mejor calidad del fruto y en cualquier mes del año, entonces el cambio climático es el mayor problema global de la humanidad, pues al pasar el tiempo es un problema que se ira sintiendo en los cultivos de arándanos, entonces las empresas por prevención deben estar investigando y desarrollar innovaciones que ayuden a afrontar la situación y llegado el momento no le afecten a gran magnitud. Por ende, mediante la innovación no solo se puede crecer sino mantenerse en un mercado.

Otro de los desafíos que señalan es la mano de obra en relación con los costos, entonces ahí entra la tecnología, los robots cosecheros, los robots los drones que me van a hacer un mapeo de toda la zona y la mano de obra poco a poco se va desplazando. Asimismo, ahora con el tema de la globalización muchas empresas han empezado a cumplir con las normativas legales existente del país. Entonces tienen que generar estrategias para cumplirla, lo que permitirá mejorar la calidad del producto, su impacto ambiental, la seguridad industrial y saber si es rentable.

Por otra parte, los participantes señalan que el mundo va cambiando por ende las empresas estarán obligadas a especializarse de acuerdo con las necesidades de los consumidores. Por ello, las empresas estarán preocupadas por cumplir con los requerimientos del mercado, por ejemplo, producir arándanos en presentaciones derivadas como deshidratado, en polvo, con mezcla de fruta, entre otras.

Además, en el caso de las pequeñas y medianas empresas el tema de los recursos para innovar o desarrollar un proyecto van de la mano con el apoyo del Estado que no es fácil acceder al apoyo de forma rápida y sencilla, ya que se debe cumplir con requisitos y en esos concursos de financiamientos participan muchas empresas, entonces no teniendo todas las posibilidades de adquirir el beneficio.

Por último, indican que uno de los desafíos es la tendencia de los precios del arándano que están en descenso en los últimos años, pues se tiene un dólar menos por kilo y se debe a la gran oferta en el mercado, por ello es importante lograr ser más eficientes en costos sin perder la calidad del producto.

En las siguientes líneas se detalla las citas más relevantes brindadas por los entrevistados:

(...) Durante los próximos cinco años vamos a tener temperaturas de calor que se van a ir incrementando, cómo vamos a responder, el sector de arándanos ante posibles sequías, ausencias de lluvias, la escasez del agua son estos nuevos retos como lo va a afrontar este sector y es allí pues donde hay que buscar la diferenciación (Mejía, 2023).

(...) Entonces ya se va especializando mucho más de acuerdo con las necesidades del cliente y clientes que son que piensan que esos productos están siendo cultivados cosechados tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente (Mejía, 2023).

(...) El mediano y pequeño productor las tecnologías siempre van a servir porque todavía gran parte de nuestros productores trabajan en base a una agricultura bastante primitiva donde el arado, el burro todavía son muy utilizados porque no tenemos esa tecnología muchos productores peruanos trabajan como en los años sesenta así llevan su agricultura y así también degradamos y yo diría como las políticas públicas ayuda primero que empecemos a sensibilizar a los productores y no solamente a los medianos y pequeños

sino también a los grandes, innovaciones pero también cuál es el efecto que vamos a tener con respecto al clima porque ahorita ya existe una enorme preocupación en el mundo y te hablo de las grandes organizaciones la seguridad alimentaria después de la pandemia hemos incrementado el número de personas que no tienen que comer pero también hemos incrementado la cantidad de residuos y desperdicios de productos para consumir (Mejía, 2023).

(...) Arándanos genéticamente se podría decir reforzados contra estas plagas o nuevas plagas que también puede generar el cambio climático pues estaríamos de alguna forma asegurando el abastecimiento de arándanos para futuras campañas tomando en cuenta ya un cambio climático pero realmente busco por ese lado diferenciarme realmente, a mi cliente final le va a preocupar que mi empresa haya desarrollado genéticamente un arándano que pueda tener en cualquier mes del año y es por qué el desarrollo de la economía que hemos tenemos al día de hoy, una economía lineal muy sobreexplotadora de los recursos nosotros tengamos una actitud un poco más de consumismo y respetando el ciclo biológico normal de estos productos (Mejía, 2023).

(...) Las empresas productoras de alimentos van a enfrentar y ya enfrenta el cambio climático hoy en día en Estados Unidos ayer nomás anteayer presidente de Estados Unidos lanzó una alerta en Nueva York porque las grandes torres de Nueva York están con una neblina que es humo provocada por incendios forestales porque se colocaron esos incendios forestales por el calor excesivo (Julon, 2023).

(...) Entonces el las empresas productoras de alimentos y entre ellos arándanos van a enfrentar el cambio climático que va a ser el mayor problema global de la humanidad y posteriormente ello va a atender el problema de la migración la delincuencia la muchos

otros la población enferma no puede ver desarrollo con una población que está enferma o no puede ver desarrollo con una población que no está especializada y en eso parte cómo enfrentar esos retos pues tengo que involucrarme más tecnológico porque yo sé que va a llegar un momento que no voy a tener la suficiente mano de obra entonces ahí entra a tallar la tecnología los robots cosecheros, los robots los drones, que me van a hacer un mapeo de toda la zona y la mano de obra poco a poco se va desplazando y a dónde se va a desplazar a las ciudades y las ciudades se van más a sobrepoblar Y al más sobre probarse se tiene que producir más para alimentarlo entonces sí se vienen grandes desafíos y entre ellos el cambio climático es el número uno cómo lo van a enfrentar la tecnología como ya le dije robots cosecheros de muchas formas la tecnología va a ir pero como digo erróneamente estamos dando la innovación a la tecnología pero no para revertir la situación sino para cómo la vamos a afrontar como que ya damos por hecho que vamos a tener un cambio climático y va a ser apocalíptico debemos pensar la tecnología pero cómo atacar eso que ya se nos viene (Mejía, 2023).

(...) Como al mundo le gustó el arándano dijeron este es nuestra oportunidad y empezaron todo lo que en algún momento fue paltas ahora son arándanos entonces ahorita el norte básicamente es palta y arándano entonces y la parte también empezó a bajar sus precios porque hay sobre producción y el comportamiento es por a pesar de que son grandes empresas como se dice lo que está de moda y no sé cómo ellos están o qué enfoque puedan estar teniendo respecto qué tan conscientes son de que se avizora ya vivimos un cambio climático y que las grandes plantaciones se van a ver afectadas que creo que todavía no existe una conciencia muy real de tema (Mejía, 2023).

(...) Solamente nosotros no vienen nuevas generaciones qué cómo van a responder las nuevas generaciones quizás lo que comas hoy día y a la nueva generación es lo comerán, pero porque fue hecho en un laboratorio no porque hubo una tierra de cultivo porque todo lo estamos urbanizando la población no está creciendo para arriba sino la estamos expandiendo y muchas tierras agrícolas se están volviendo calles avenidas no y bueno eso es una problemática mundial. (Mejía, 2023).

(...) Innovar en la manera como se accede a un mercado; a veces uno piensa en exportar y cree que va a ser un tema sencillo, y que simplemente es enviar un producto y no es así. Previo a exportar se debe realizar toda una investigación, debes estar seguro de lo que realmente estás enviando, debes tener tus puntos de contacto fuera; el extender toda esta red de mercadeo involucra una inversión fuerte, entonces el financiamiento es un papel muy importante. Luego también tener un mayor conocimiento del mercado, a veces cuando conversas con productores o con exportadores te dicen “quiero enviar mis productos a China” por ejemplo, China es un mercado completamente alejado del Perú y es otro mundo; como siempre digo cuando me toca hablar de China, cada provincia es un país, es un enfoque de cómo acceder a un mercado chino. No es lo mismo exportar a Shanghái que a Beijing, los consumidores son distintos, tienen distinta cultura (Arrieta, 2023).

(...) Entonces, los mismos empresarios van a tener que buscar otras maneras de poder financiar para poder tomar decisiones de innovación o la mejora de una parte de la cadena productiva; creo que ese es uno de los principales desafíos en la coyuntura actual. Hacia el futuro, viendo los últimos años, el cambio climático y hablando en términos macro, sabemos que Perú, así como es diverso, también estamos en riesgo con un mayor

cambio climático, que al final puede terminar complicando la producción propia de estos cultivos, debido a que esos cultivos son preparados de tal manera que se puedan desarrollar normalmente en condiciones climáticas que ya están establecidas previamente. Estos cambios fuertes, una mayor lluvia, un mayor calor o la dificultad de acceso agua por posibles sequías en el futuro, nos va a llevar a que esta producción de arándanos pueda sufrir. Entonces eso es a largo plazo, aunque ya lo estamos viendo últimamente, por ejemplo, el Fenómeno del Niño está ocurriendo más seguido y lo convierte en un desafío que se va a tener que tomar en cuenta. Esos desafíos me parece que deben ser considerados, de corto plazo que es de coyuntura económica y el otro asociado al cambio climático que definitivamente va a terminar impactando en la exportación de bienes agrícolas peruanos (Arrieta, 2023).

(...) Bueno, nuevamente el tema del financiamiento es el primer desafío; el acceso a una mayor capacidad del Estado para mejorar la capacidad productiva. También el papel de la banca comercial es muy importante. Hablando un poquito de coyuntura económica, el acceder a un crédito actualmente es muy caro, seguramente han seguido como la tasa de interés de referencia del Banco Central está en subida; y cuando esta viene subiendo por diversas políticas monetarias que se toma en el país, repercute en la tasa de interés de los préstamos a nivel de la banca comercial. Entonces ese es un desafío bastante particular y me gusta dar este ejemplo también porque nos indica la importancia que tiene cualquier medida que toma el Banco Central, cómo es que repercute en las decisiones de los empresarios. De repente ellos planifican sacar un préstamo y ven la tasa de interés, que es una tasa bastante alta en comparación a lo que normalmente se observa; pero esto es



justamente un desafío que se debe tomar en cuenta, ahí estás reduciendo el acceso a financiamiento por la tasa de interés más alta (Arrieta, 2023).

(...) Ahí también involucra tener una mayor estudio o investigación sobre las tendencias o qué es lo que está buscando ese tipo de consumidor. Creería que con esos tres son bastante importantes y creo que al mejorarlos tendrían una gran repercusión sobre la calidad o la capacidad exportadora de este producto, no solamente me restringiría al arándano sino también a otros tipos de productos agro (Arrieta, 2023).

(...) Aportes en genética, tienen que mejorar y cambiar la genética antigua que hay, que es el mayor porcentaje de las plantaciones, avanzar en eso. Lo han hecho muy bien en manejo de tecnología de producción, yo creo que hay que seguir siempre a la vanguardia, capacitándose, tratando de mejorar, pero están en la vanguardia, realmente es de clase mundial. Lo mismo con la postcosecha, tienen lo mejor que existe en el mundo en términos de postcosecha, pero siempre hay que seguir mejorando, pero para mí lo principal en este momento en lo que es el cultivo de arándano en general es la genética, mejorar en genética, entender cómo se maneja y sacarle el mayor potencial posible (Ochoa, 2023).

(...) El desafío es poder tener acceso a esa genética que te comento, lo que pasa es que la genética nueva son clubes de variedades. Estos clubes son cerrados y tú debes tener el contacto, la llegada, los recursos y finalmente ser una empresa que pueda tomar esa genética y tener la capacidad financiera para pagar los royalties que significan, entonces hay huertos pequeños que no lo tienen o por la superficie no son interesantes para estos programas genéticos. Una empresa grande puede hacerlo, entonces para el final el desafío es un tema de escala y de tener los recursos para poder acceder a esta genética nueva, a

esta genética Club, para que te la entreguen y tú puedas seguir finalmente produciendo (Ochoa, 2023).

(...) El tema de por ejemplo las medianas y pequeñas empresas para poder financiar sus proyectos o para sus recursos que son necesarios para sus cultivos. Asimismo, el desafío de seguir creciendo en un mercado, donde las empresas se preocuparán por ofrecer un producto diferente a sus diversos destinos. Otro punto es el cambio climático, pues al pasar el clima es un problema que se ira sintiendo en los cultivos no solo para el de arándanos sino para todos, entonces las empresas por prevención deberían estar investigando y desarrollando innovaciones que ayuden a afrontar estas situaciones para que llegado el momento no le afecten a gran magnitud. Entonces mediante la innovación no solo se puede crecer sino mantenerse en un mercado (Salvatierra, 2023).

(...) Asimismo, las empresas grandes están preocupadas no todas algunas en producir arándanos en presentaciones de repente derivadas, por ejemplo se preocupan a innovar en cuanto a producto derivado como puede ser deshidratado o como podría ser en alguna otra presentación, en polvo con mezclas de frutas por ahí las grandes empresas pueden tener esas inquietudes en empezar a trabajar derivados, en las pequeñas y micro las innovaciones van más por el tema de los recursos mínimos que tienen dentro de esos recursos innovar, entonces el apoyo del Estado, los desafíos para innovar, el participar en el programa del Estado no es sencillo implica todo un esfuerzo todo un acompañamiento anual de presentar el proyecto para la innovación, el viajar para mejorar aquí mejorar allá hay que presentar documentos, aquí la presentación es un desafío, pero bueno los números al final del negocio motivan a innovar y a mantenerse, pues el arándano en promedio está ganando bien. Entonces eso lo lleva a mejorar porque sabe que eso le va a

permitir sostenerse no solo crecer sino sostenerse, pues la innovación permite sostenerse en el mercado (Pacheco, 2023).

(...) Los desafíos se van a dar a medida que el cliente sea más exigente. Como saben, somos más exigentes que antes; la ciencia también avanza. En Perú muchas leyes lo estamos agarrando de Europa o Estados Unidos que son exigentes en el mercado; entonces estamos agarrando toda esa información y queremos plasmarlas acá. Esas exigencias que nos piden hacen que las empresas de arándanos u otras creen estrategias para cumplir. Ahora con el tema de la globalización, muchas empresas han empezado a cumplir con toda la normativa legal existente del país. Entonces tienen que generar estrategias para cumplirla, esas estrategias es necesario crearlo y va a permitir mejorar la calidad del producto, a mejorar digamos su impacto ambiental, la seguridad industrial, saber si es rentable y otro tema también importante es crear puestos de trabajo. Entonces hay muchas cosas que se están creando y creo que sí es importante que esas estrategias en calidad, lo que hemos tocado ahorita, es importante que enfoquen esos cambios y se va a dar el crecimiento tanto el sector arándanos como u otras empresas que tenemos (Barrantes, 2023).

(...) Hay cambios climáticos y eso hace que nosotros también innovemos, cambiar genéticamente productos para que puedan responder. Por ello, existe empresas e instituciones que estudian la genética, que ven esto no y si es necesario hacer los cambios porque las condiciones actuales no se dan, además, es una lucha entre mantener todo el producto de manera natural, pero en verdad ya casi todos los productos que nosotros consumimos en algún momento han tenido que ser genéticamente modificados. Entonces

es parte de la mejora a nivel de producto y sí lo veo necesario porque las condiciones de todo están cambiando (Barrantes, 2023).

(...) Yo me imagino que el tema de ser orgánicos es complicado, esa es una diferenciación clara porque realmente tú puedes hacer una cosa muy diferente, un arándano de color amarillo, por ejemplo, pero si el mercado no lo quiere es lo mismo que nada. Tiene que ser la diferenciación, pero por lo que realmente te paguen. Entonces una diferenciación importante es que sea orgánico, ahora que sea orgánico en La Libertad hay un montón de plagas, cómo puedes manejar el tema de las plagas de una manera de que sea más fácil producir orgánico para todos, no para una empresa sino para todos porque tú puedes hacer orgánico pero tu vecino del costado no hace orgánico por x motivo, entonces es más difícil porque él tampoco lo maneja. Entonces cómo harías para que una zona pueda hacer todos orgánicos sea más fácil y sea voluntario, que todos quieran hacer orgánico es complicado (Chávez, 2023).

(...) Entonces empiezas a invertir en otras cosas y puede ser genética que es la opción viable. Ahora, por ejemplo, ocho años atrás era como que Chile es más lejos y para ellos junto un contenedor mandarlo al mismo destino que Perú era como 40% menos, en esa época era mucho dinero y ahí te das cuenta de que falta un montón de cosas no solamente en innovación. Una de las trabas de Perú no solamente es eso sino el tema logístico, se puede mejorar cosas sí pero no hay ese tema de inversión que es en tecnología como Israel o no invierte en genética a nivel de Estados Unidos (Chávez, 2023).

(...) Los desafíos justo algo de lo que comenté anteriormente, va a ser los costos de producción ya que, la tendencia de los precios de arándano ha venido en descenso en los últimos años, un dólar por kilo menos y se debe también a la gran oferta que tenemos

como país. Entonces, un desafío ahí es que vamos a tener que ser más eficientes con los costos, el segundo punto es la búsqueda de la nueva genética para lograr una fruta de mayor calidad y apuntar a mercados o apuntar a cumplir con las exigencias de los mercados en general; eso se resume, en segundo sentido, en el recambio varietal, ya las empresas van a tener que ir haciendo un plan de recambio en el transcurso de los años, que se acomode obviamente a la estructura de costos que manejan, no es fácil matar seiscientas hectáreas o mil hectáreas y sembrarlas el otro año porque es una inversión enorme. Otro desafío siempre es la búsqueda de la tecnología en el arándano, ya hay muchas empresas que están cambiando la siembra en suelo por las siembras en macetas plásticas para aprovechar más el área, permite tener mayores densidades y mayores rendimientos en primer año. Entonces es una inversión mayor y también es un desafío que analicemos eso, para ser más eficientes con nuestra área; y también tecnificar varias de las labores que se realizan de por sí por el tema de la mano de obra (Gómez, 2023).

(...) Cada vez hay más competencia, por lo menos acá en la costa, con la mano de obra que ya se está convirtiendo como en Ica, en donde es mucho más complicado, la gente tiene tantas posibilidades de trabajar que se dan el lujo de escoger entre una y otra; y eso obliga a las empresas a diferenciar más las bonificaciones y los mismos sueldos. Entonces el tema de en algún punto tecnificar las labores de mantenimiento de cultivo para ser más eficientes con la mano de obra y específicamente en cosecha que es el 60% del costo por kilo del arándano, pues va a ser algo que va a tener que buscar (Gómez, 2023).

(...) Hay que saber a qué mercado apuntamos, hay que saber qué variedad se va a manejar mejor de acuerdo con las condiciones geográficas y climáticas. No es

simplemente colocar una variedad porque a la mayoría le funciona y colocarle en una localidad para estar a la par o inferior. Hay que evaluar cuáles son esas condiciones de clima, de suelo, de sustrato y mano de obra, hay variedades que son muy precoces, las cuales la fruta crece muy rápido, con volúmenes muy abundantes; pero si estás en una localidad donde tu mano de obra es escasa porque tienes muchos competidores, probablemente esa fruta la puedes promover (Ancajima, 2023).

(...) No solo en La Libertad sino a nivel de país, como te mencioné, tratar de reducir la mano de obra u optimizar el manejo de la mano de obra es importante dentro de los presupuestos de las empresas puede representar el 50% a 60% el presupuesto de campaña. Entonces enfocarnos en esa reducción de mano de obra va a ser importante, enfocar tecnologías nuevas en el área de sanidad, en el área de fertirriego también va a ser clave. Reducir la mano de obra en estas áreas para poder optimizar y tener un mejor manejo de estas dos áreas en cuanto a cultivo va a ser clave (Ancajima, 2023).

## **5.2 Validación de Hipótesis General (cuantitativo)**

Arbaiza (2019) señala que, de acuerdo con el objetivo del estudio se debe seleccionar el mejor análisis estadístico. Este puede ser paramétrico, donde la variable dependiente debe tener una distribución normal, las variables son de intervalo o razón y las varianzas deben ser homogéneas; y no paramétrico, donde se obtiene distribuciones no normales y las variables son de tipo ordinal o nominal.

Asimismo, el proceso del análisis estadístico va a depender a la medición de la variable, si es una distribución normal, la homogeneidad de las varianzas y la prueba estadística para rechazar o aceptar la hipótesis nula (Gómez - Gómez et al., 2003, como se cita en Arbaiza, 2019).

Las pruebas de normalidad verifican el tipo de distribución que tiene los datos, por lo tanto, determina las pruebas paramétricas o no paramétricas que se pueden llevar a cabo para el estudio. Destaca que cuando la muestra a evaluar es menos a 50, la prueba de *Shapiro -Wilks* es la que se usa para determinar la distribución normal (Romero, 2016).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, a través del uso del *software SPSS*, se realizó la prueba de normalidad de *Shapiro – Wilk* debido a que la muestra a evaluar es de 15 encuestas.

**Tabla 40.**

*Resultado de la prueba de normalidad Shapiro – Wilk*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
DESEMPEÑO_EXP	.819	15	.007
ESTR	.951	15	.538

*Nota.* Los resultados de la prueba de normalidad fueron obtenidos utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Como se observa en la presente tabla, para la variable de desempeño exportador se obtuvo un coeficiente de 0.007 y para la variable estrategias de diferenciación, el coeficiente fue de 0.538. Es decir que, para la variable de desempeño exportador la distribución es normal puesto que el coeficiente es menor a 0.05; sin embargo, el coeficiente de la variable de estrategia de diferenciación obtuvo un valor mayor a 0.05; por lo tanto, no presenta una distribución normal. Al no cumplir con el principio de normalidad de ambas variables, se debe optar por el uso de una prueba no paramétrica.

Barreto (2011) indica que este coeficiente de correlación de *Rho Spearman* pertenece al grupo de pruebas no paramétricas y se emplea cuando no se llega a cumplir con el supuesto de normalidad. Asimismo, se utiliza cuando el objetivo del estudio busca determinar la correlación de las variables. (Vara, 2012, como se cita en Arbaiza, 2019)

Por ello, al tener el caso en que una de las variables de estudio presenta una distribución no normal y exponer como objetivo determinar el grado de relación entre las variables planteadas se optó por usar el análisis del coeficiente *Rho Spearman*, la cual es una prueba no paramétrica.

De acuerdo con Mondragón (2014), los rangos del coeficiente de *Spearman* son desde  $-1$  a  $+1$ , los valores que se encuentren más cerca de  $+1$  muestran que se presenta una fuerte asociación y los valores próximos a  $-1$  indican que hay una asociación negativa; y cuando se obtiene como valor 0 quiere decir que no existe correlación.

**Tabla 41.**

*Grado de relación de acuerdo con el valor del coeficiente de correlación Rho Spearman*

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

*Nota.* La tabla evidencia los rangos del coeficiente *Rho Spearman*. De “‘Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia’”, por Mondragón, 2014

(<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156978.pdf> )

Según lo mencionado al inicio del presente capítulo para la validación de la Hipótesis General se tiene como referencia lo expuesto en el marco teórico, es decir los antecedentes epistemológicos, por ende, se plantean dos supuestos para determinar la existencia de relación entre la variable independiente estrategias de diferenciación y la variable dependiente desempeño exportador.



Las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**H1** Las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**H0** Las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad no se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**Tabla 42.**

*Resultado de la correlación entre las variables Estrategias de Diferenciación y el Desempeño Exportador*

Correlaciones			DESEMPEÑO_EXP	ESTR
Rho de Spearman	DESEMPEÑO_EXP	Coefficiente de correlación	1,000	,665 <sup>**</sup>
		Sig. (bilateral)		,007
		N	15	15
	ESTR	Coefficiente de correlación	,665 <sup>**</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,007	
		N	15	15

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

*Nota.* La tabla evidencia el resultado de correlación entre las variables Estrategias de Diferenciación y Desempeño exportador utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Luego de realizar la prueba estadística de *Rho Spearman* en la tabla 42 se observa que tiene 15 datos, la variable dependiente (Desempeño Exportador) y la variable independiente (Estrategias de Diferenciación) tienen un nivel de significancia bilateral del 0.007, es decir que existe correlación entre las variables, ya que es menor a 0.05, rechazando la hipótesis nula (H0).

Además, se confirma existencia de correlación entre las variables de Estrategias de Diferenciación y Desempeño Exportador de las empresas exportadoras peruanas de arándanos

frescos entre los años 2018-2022. Cabe resaltar, que el coeficiente de correlación es de 0.665, la cual indica que tiene una relación positiva considerable.

### 5.2.1 Validación de Hipótesis Específica N° 1

A continuación, se presente la primera Hipótesis Específica:

La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

Se presentan los supuestos de la primera hipótesis:

**H1:** La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**H0:** La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad no se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

Según lo visualizado en la tabla 43 se valida la correlación entre las variables “Calidad de producto” y “Desempeño exportador”. Asimismo, se empleó la prueba de *Rho Spearman*, donde se evidencia un nivel de significancia del 0.012, menor al 0.05. Por ende, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se puede afirmar que la calidad de producto se relaciona positivamente con el - desempeño exportador de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018-2022.

**Tabla 43.**

*Resultado de la correlación entre las variables Calidad de producto y el Desempeño Exportador*

<b>Correlaciones</b>			DESEMPEÑO_ EXP	CALIDAD
Rho de Spearman	DESEMPEÑO_EXP	Coeficiente de correlación	1.000	.628*
		Sig. (bilateral)	.	.012
		N	15	15
CALIDAD	CALIDAD	Coeficiente de correlación	.628*	1.000
		Sig. (bilateral)	.012	.
		N	15	15

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Los resultados de la correlación entre las variables calidad de producto y el desempeño exportador fueron obtenidos utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Por último, se obtuvo un coeficiente de correlación del 0.628, es decir que las dos variables presentan una correlación positiva considerable.

### **5.2.2 Validación de Hipótesis Específica N° 2**

A continuación, se presente la segunda Hipótesis Específica:

La estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

Se presentan los supuestos de la segunda hipótesis:

**H1:** La estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**H0:** La estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad no se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

**Tabla 44.**

*Resultado de la correlación entre las variables Innovación Empresarial y el Desempeño Exportador*

		<b>Correlaciones</b>		
			DESEMPEÑO_ EXP	INNOVACION_ EMPRESARIAL
Rho de Spearman	DESEMPEÑO_EXP	Coefficiente de correlación	1,000	,583 <sup>*</sup>
		Sig. (bilateral)	,	,023
		N	15	15
	INNOVACION_EMPRESARIAL	Coefficiente de correlación	,583 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,023	,
		N	15	15

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

*Nota.* Los resultados de la correlación entre las variables Innovación Empresarial y el Desempeño Exportador fueron obtenidos utilizando el software *IBM SPSS Statistics* (versión 29) (SPSS Inc., 2023).

Acorde a lo visualizado en la tabla 44 se valida la correlación entre las variables “Innovación Empresarial” y “Desempeño exportador”, para ello se empleó la prueba de *Rho Spearman*, donde se tiene un nivel de significancia del 0.023, la cual es menor al valor 0.05. De tal modo, se rechaza la hipótesis nula (H0) y se afirma que la innovación empresarial se relaciona positivamente con el desempeño exportador de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018-2022.

Por otro lado, se obtuvo un coeficiente de correlación del 0.583, la cual significa que las dos variables presentan una correlación positiva considerable.

### **5.3 Discusión de resultados**

En este punto, se tendrá en cuenta los antecedentes nacionales e internacionales presentados en el punto 1.2. Asimismo, se considera el análisis de las entrevistas de los actores clave que se encuentran en el punto 3.4 y finalmente, se tendrá en consideración el análisis cuantitativo desarrollado en el punto 4.2.2.

### 5.3.1 Discusión de la hipótesis general

Las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

En primer lugar, se estudian los antecedentes de la investigación. De acuerdo al artículo titulado “*Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms*” (Navaia et al., 2022) señala que las estrategias de diferenciación influyen de manera positiva al desempeño exportador, por lo que las empresas deben tomar ventaja de ello con la finalidad de distinguirse de la competencia en el mercado internacional.

Por otra parte, Arce et al. (2019) en su artículo titulado “Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: hallazgos en pymes exportadoras exitosas costarricenses”, se indica que la estrategia de diferenciación es la que tiene una relación más alta con el desempeño exportador, siendo un factor relevante la calidad, ya que les permite tener más probabilidad de tener éxito en el mercado exterior puesto que las empresas llegan a sacar provecho de las capacidades y recursos que poseen.

Adicionalmente, el artículo desarrollado, seleccionado como *paper* base, por Crespo et al. (2020) titulado “*Competitive strategies and international new ventures’ performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation*” sostienen que la estrategia de diferenciación basada en servicio y calidad tienen relación positiva con el desempeño internacional. Sin embargo, en el estudio mencionan que la estrategia de diferenciación de innovación no se le debe restar relevancia.

Por otro lado, en el *paper* “*The effect of leadership and innovation on differentiation strategy*” (Semuel, et al.,2017), señala que la estrategia de diferenciación influye en el

desempeño de la empresa y que se fundamenta mediante la innovación del producto o servicio, así como en la calidad de producto. Cabe resaltar, que las empresas necesitan emplear estrategias pertinentes para poder tener una ventaja competitiva sostenible.

Por último, en el *paper* “Estrategias de diferenciación para la exportación de palta Hass (Persea Americana Mill) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016” (Suárez et al., 2017), menciona que la diferenciación por producto tiene un valor agregado por ejemplo la certificación internacional que permite viabilidad y brindar mayor confianza al cliente sobre la oferta.

En cuanto a las bases teóricas, la teoría de la ventaja competitiva de Porter (1985) señala que, en la estrategia de diferenciación, las empresas tienen el objetivo de ser la única en la industria o en las dimensiones que el consumidor requiera dependiendo de la industria. En el caso de la industria del arándano se tiene en cuenta características como la calidad, innovación, sabor, color, forma del fruto entre otros. Asimismo, las empresas buscan diferenciarse para obtener ventaja frente a otras empresas teniendo un impacto en el desempeño exportador.

Acorde a la información descrita anteriormente, se ha logrado corroborar los antecedentes mediante la investigación cualitativa y cuantitativa.

Conforme al análisis cualitativo, es decir las entrevistas realizadas se puede afirmar que la aplicación de las estrategias de diferenciación por las empresas exportadoras de la región La Libertad si posee una relación positiva con su desempeño exportador entre los años 2018-2022, debido a que señalan que las exportaciones están influenciadas por la calidad del producto en base a las certificaciones en especial orgánicas o con un factor diferencial; y la trazabilidad del fruto donde se puede tener mayor información de lo que se consume desde que se cultiva hasta

que se comercializa, lo que genera ofrecer un producto de mayor calidad que cumple con los estándares internacionales y los requerimiento del consumidor.

Asimismo, la innovación empresarial ya sea en los procesos o el producto, la cual genera un aumento en el nivel de productividad y la reducción de costos de producción, así como también el brindar un producto genéticamente bueno en sabor y tamaño al consumidor a precios competitivos.

A continuación, en las siguientes líneas se presentan las citas resaltantes de los especialistas que fueron entrevistados, que afirman lo mencionado anteriormente:

(...) El comportamiento de las exportaciones desde el 2018 han sido de forma creciente, en mercados como lo mencione de Europa, Estados Unidos y por ahí China, pues la pandemia del Covid-19 colocó los arándanos en una buena posición porque se promocionaba su consumo para ayudar al sistema inmunológico, entonces Perú logró posicionarse como el primer exportador de arándanos. Además, ha logrado abastecer la demanda de los mercados, pues contamos con una variedad de climas y zonas de producción que permite cultivar el fruto casi todos los meses del año. Entonces, el mercado tiene una variación positiva y el arándano es uno de los productos destacables del país (Salvatierra, 2023).

(...) Siempre la calidad ha permitido el crecimiento porque si no exportas con calidad no hay forma de que exportes, es inherente a la exportación si no tienes calidad no hay forma de que funcione. Lo que funcionó en el arándano fue que era una ventana desabastecida a nivel mundial, o sea en el mercado americano entre agosto y diciembre no había arándanos, luego Chile cultivaba entre diciembre y marzo se cruzaba un poco con México que cultivaba entre marzo, abril y mayo y entre finales de abril y junio y un

poco en julio donde la fruta norteamericana se produce la misma propia fruta estadounidense que ellos también producen, pero lamentable entre agosto y noviembre digamos que no estaba abastecida porque no había producción y ahí es donde entró Perú (Lira, 2023).

(...) La calidad es un factor diferencial para las exportaciones, pues los arándanos con las mejores características, ya sea por el sabor, el tamaño, la textura, entre otros, las empresas que logran una calidad diferencial son más reconocidos por el consumidor y ellos estarán dispuestos a pagar por ese producto, entonces mejorando el precio, pues el consumidor hoy en día valora mucho el tema de sabor, textura y desde cómo se cultivó el fruto hasta cómo llegó (Salvatierra, 2023).

(...) Tiene que ser todo perfecto, la fruta debe llegar bien y el clima que tiene Perú lo permite, porque no tiene granizo y no tiene lluvia. Entonces si tú tienes una buena genética con buen sabor, llegas perfecto a destino; a diferencia de otros países, por ejemplo, Chile tiene problemas climáticos entonces cuesta mucho más, es más difícil” (Chávez, 2023).

(...) Absolutamente sí, así es, por lo que hemos conversado anteriormente el clima que tiene y los proyectos que se han desarrollado, que han sido magníficos, permite que La Libertad lidere la producción y exportación de arándano (Ochoa, 2023).

(...) La Libertad es muy importante en volumen y en calidad, el Perú tiene diferentes pisos altitudinales, entonces tú vas a diferenciar mucho que las zonas más productivas y que producen en masa están muy enfocadas a entrar en la ventana, por ende, La Libertad produce bastante arándano en la mejor ventana que hay para venderlos (Julon, 2023).



(...) Bueno en el caso nuestro, nos dedicamos de las primeras siembras en el año 2016 al arándano orgánico. Entonces, nosotros cultivando variedades convencionales como son la Ventura y la Biloxi, variedades abiertas a que todo el mundo las puede cultivar, nosotros las hicimos orgánicas y apuntamos al mercado orgánico de Estados Unidos y esa fue nuestro factor diferenciador hasta ahora y somos los más grandes exportadores de arándano orgánico, en la temporada de Perú entre julio y enero en el mundo porque claramente Perú es el único que por ahora entrega en esas fechas y en orgánico somos los más grandes. Hoy día, la ventana se extendió hasta abril y por el calor que ha habido y el fenómeno también, ya comenzamos a cosechar la siguiente temporada. Entonces, casi los doce meses del año estamos exportando arándano orgánico tanto Biloxi y Ventura, pero también variedades patentadas para aliados comerciales en Estados Unidos como son *Hortifrut* y otros que son clientes nuestros (Lira, 2023).

Con respecto al desarrollo cuantitativo a través del método de correlación de *Rho Spearman*, se evaluaron a detalle las encuestas resueltas por gerentes, jefes, supervisores y especialistas en producción de las empresas exportadoras de arándanos frescos, se confirma que existe una correlación positiva considerable entre las estrategias de diferenciación y el desempeño exportador de todas las empresas estudiadas en la investigación, teniendo un nivel de correlación significativa del 0.821.

De tal modo, este análisis se puede visualizar a mayor detalle en el punto 5.2. Validación de Hipótesis General de la presente investigación. Por ende, después de evaluar los resultados desde *papers*, bases teóricas, desarrollo cualitativo y cuantitativo, se comprueba la existencia de relación entre las variables y se afirma que la aplicación de las estrategias de diferenciación por

las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad está relacionada con el desempeño exportador entre los años 2018-2022.

### 5.3.2 Discusión de la hipótesis específica N°1

La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

De acuerdo con Juárez (2020) en su tesis titulada “Relación entre la Gestión de Calidad total y el desempeño exportador de *Mypes* exportadoras peruanas de cacao en grano 2020” menciona que la calidad de un producto está relacionado al desempeño exportador puesto que, dicha variable será mayor si se emplea una gestión de calidad alta.

Además, la tesis titulada “Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 – 2020” (Ochoa & Infante, 2021) indican que los factores de capacidad gerencial, asociatividad y calidad presentan relación con el desempeño exportador, explicando que a mayor incremento los factores, aumentarán las exportaciones.

Asimismo, en el artículo titulado “Estrategias de diferenciación para la exportación de palta Hass (Persea Americana Mill) de la empresa Negociación Agrícola Yotita S.A. con destino a Alemania – 2016” (Suárez et al., 2017) indican que la estrategia de diferenciación de producto es importante para que el cliente internacional conozca la calidad que se está ofreciendo, esto es avalado por la certificación obtenida.

Dequiedt (2018) en su artículo “*Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory*” señala que la estrategia de diferenciación se relaciona con el desempeño exportador. Asimismo, indica que uno de los componentes base es la trazabilidad y

las certificaciones. Cabe resaltar, que ambos indicadores han sido validados en las encuestas y entrevistas, en donde los participantes mencionaron que ambos indicadores ayudan a que el producto pueda destacar en el mercado internacional.

Por otra parte, en la tesis “Factores determinantes de la oferta exportable del ajo fresco peruano a México, 2019-2020” (Agama et al., 2022), los autores señalan que los factores del estudio que son la tecnología y la calidad de producto promueven las exportaciones de las diversas variedades del ajo.

En el artículo “*Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach*” (Brenes et al, 2020) señala que, para diferenciarse en el mercado internacional, las compañías deben garantizar una alta calidad a diferencia de los competidores.

Por último, en la tesis “Fortalecimiento de la oferta exportable de arándanos frescos al mercado de los Estados Unidos, período 2022” (Santana, 2021), indica que parte del crecimiento de las exportaciones es el factor de calidad de producto para cumplir con estándares y requisitos fitosanitarios, por ejemplo las certificaciones que respaldan un producto que brinda mayor fiabilidad, debido a que se encuentra libre de enfermedades y plagas; o que se están cumpliendo de forma correcta los procesos para su exportación.

En cuanto a la base de teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter (1985), señala que la calidad forma parte de las dimensiones que son requeridas en una industria, en este caso en el sector arándanos. Esta característica es requerida por los consumidores, y permite que las empresas pueden ser una de las pocas que lleguen a diferenciarse en la industria, por ello lo toman en cuenta para poder obtener ventaja.

Por otro lado, para el análisis cualitativo se constató que la estrategia de diferenciación de calidad de producto influye positivamente a mejorar el desempeño exportador, por ejemplo, las

certificaciones permiten diferenciar al producto en temas de calidad como la certificación *Global Gap* que avala ante el consumidor que se mantuvo la calidad del fruto y se cumplió con los estándares que incluyen temas de equipo, personal, logística, mantenimiento, responsabilidad social, producto, entre otros. Estas certificaciones brindan *status* y comunican al consumidor sobre el cuidado que la empresa ha tenido en la producción del fruto

Asimismo, es un filtro para que el producto pueda ser comercializado, para exhibirlos por su alta calidad y tener la oportunidad de ofrecer el fruto a un mayor precio, generando diferenciación. Sin embargo, con el transcurso de los años las certificaciones se han convertido en una obligación para la comercialización, pero se pueden buscar certificaciones por el cuidado de agua, producto orgánico, agricultura sostenible, entre otros; lo que permite tener una mayor competitividad y reconocimiento en el mercado internacional.

En el caso de la trazabilidad es sumamente importante para la calidad del fruto y toda la cadena productiva, ya que se puede conocer desde la semilla que se cultivara hasta la comercialización del producto. Asimismo, ayuda a identificar de forma más rápida algún problema y poder tomar medidas correctivas inmediatas. Cabe resaltar, que en muchos casos la trazabilidad es un requisito para que se otorgue algunas certificaciones a las agroexportadoras, pues de esa manera se velan porque se cuiden los estándares de calidad del fruto y otorga la oportunidad de atraer nuevos clientes que están dispuestos a pagar por un producto sostenible, ganando diferenciación frente a sus competidores.

A continuación, en las siguientes líneas se presentan las citas relevantes de los entrevistados, que afirman lo mencionado anteriormente:

(...) Se ha vuelto una especie de comercio el tener la certificación de productos orgánicos puedo pensar que es cierto, todavía tiene un peso muy fuerte en Europa principalmente.

Sin embargo, están presentándose nuevas opciones y no solamente nos enfoquemos en tener la ventana de un solo lado, sino abrirlas mucho más. Ahora tenemos certificaciones con otro tipo de enfoque de agricultura por ejemplo agriculturas sostenibles, tenemos la certificación biodinámica, por qué no pensar arándanos con certificación biodinámica, obviamente no es una certificación que puedas hacer a escalas grandes, pero puedes satisfacer nichos de mercados muy específicos bajo esta certificación como el Halal (Mejía, 2023).

(...) Antes quizás sí, ahora creo que, para tener un *status*, si hablamos de las grandes exportadoras una gran exportadora con grandes volúmenes de exportación de arándano es como tener un requisito. Los consumidores se han vuelto ya más exigentes, a más información más exigencia; entonces ya no solamente basta con que tú produzcas arándanos convencionales sino quieren consumir productos arándanos orgánicos (Mejía, 2023).

(...) Si hablamos un poco de la literatura económica, lo que normalmente se ve es que justamente esas empresas que están certificadas con temas asociados a comercio justo, a los orgánicos, tienen un mejor posicionamiento en el mercado extranjero y también pueden acceder a nichos de mercado, en los cuales un exportador agro tradicional no puede porque actualmente esta mentalidad de consumidor, especialmente en otros países, como Europa o Estados Unidos se tiene esa visión de poder consumir los productos más orgánicos, a veces uno ve en el etiqueta orgánico entonces dice este producto debe tener una mejor calidad en comparación a los que normalmente se exportan sin ese certificado (Arrieta, 2023).

(...) No, la certificación es un deber, eso no te diferencia. Finalmente, la diferenciación te la da la calidad, es un tema de calidad de un producto que llega bien. Si tú comparas un producto peruano con el común del producto de otros países, el producto peruano llega impecable, sin pudrición, sin daño, pero la certificación la debes tener sí o sí; es lo básico para poder exportar, si no tienes la certificación simplemente no exportas. Ya no te diferencia, eso ocurría a principio del 2000 y fin de los noventa. Simplemente si tienes la certificación puedes exportar, si no la tienes no puedes exportar y se acabó, pero no es diferenciación (Ochoa, 2023).

(...) Sí, pero en menor impacto. Más interviene la variedad, el tipo de fruta que produces, las certificaciones por un lado ya son una obligación es como que un paquete que como productor debes tener sí o sí, puedes tener una certificación orgánica que te ayude a un mercado nicho, una certificación ambiental que también te puede servir para un nicho, pero hay un paquete que es básico y obligatorio para todos los agricultores. Entonces, si pretendes exportar arándanos no puedes dejar de tener esas certificaciones y si buscas un mercado nicho agarras las certificaciones orgánicas, ambiental y otras más que existen (Julón, 2023).

(...) Por otra parte, las certificaciones que te piden es la *Global Gap* este es la *Smeta* o la *GRAS*. Estas son las dos básicas, pues la global son básicamente buenas prácticas de manufactura en campo y en planta, la *Smeta* o *GRAS* son certificaciones laborales sociales que lo que buscan es que la empresa cumpla con los pagos, no sea informal y cumpla con las leyes sociales del país de dónde se encuentra, pero es como que agregarle un valor a lo que estás haciendo y son para mercados específicos (Julón, 2023).

(...) Las certificaciones en sí son más que una especie de cartel que comunica a todos los grupos de interés que la empresa en cuestión contempla prácticas, pues ya sea prácticas sostenibles destinadas para preservar y no cuidar el producto, prácticas vinculadas a un tema de gestión de calidad dependiendo de la certificación que se obtenga, por ello considero que el tema de la certificación no son más que una formalidad de algo que la empresa ya está realizando (Salvatierra, 2023).

(...) Para ser competitivo necesitas la calidad mínima que te pide, no solo son las características del producto, es el grado *bricks*, el color, la corona intacta, las vallas uniformes sino también calidad de certificaciones que respalden esa calidad no solo lo que ve el cliente, el consumidor final y el importador sino también lo que el cliente importador valida una certificación de calidad como por ejemplo la *Global Gap* y *BCR* que evalúan la inocuidad que tiene parte de la calidad (Pacheco, 2023).

(...) Claro, las certificaciones va a partir de lo que la mayoría tiene los mínimos como la *Global*, que es lo mínimo que pide un cliente del hemisferio norte, el cual no se podría exportar prácticamente pero sí hay nuevas certificaciones que puedan marcar diferenciación como por ejemplo *BRC* es una certificación o la certificación orgánica que por ahí algunos ya están empezando a producir arándanos orgánicos que muchos dicen que es difícil pero lo están haciendo y hay que certificarse para poder vender y a partir de ahí pueden empezar a ver diferenciaciones por certificación porque la mayoría tiene *Global GAP* porque es lo básico que pide un cliente, entonces yo puedo ir tomando nuevas para ir ampliando mi mercado, para los clientes más específicos y para otros nichos algunos nichos (Pacheco, 2023).

(...) Dentro del rubro de certificaciones existen muchas, pero voy a hablar de dos que es el tipo FSSC 22000 y otra que también es importante es la *Global Gap*, la cual es una certificación importante en el mercado agrícola. Existen muchas más certificaciones y cada año han ido creciendo más y ha sido más exigente, pide más cuidado al personal y al producto a la empresa. Yo tengo que garantizar que ese producto llegue, para las certificaciones ponen todo un cuestionario, se tiene todo bien detallado, desde la digamos el personal, equipos, sistema de gestión, documentación, mantenimiento, producción, logística hasta responsabilidad social; entonces, las certificaciones sí son muy importantes, sea en el sector arándanos o cualquier otro sector (Barrantes, 2023).

(...) Sí, definitivamente. También hay certificaciones involucradas con el tema de recursos humanos, de personal, del uso que hacemos del agua; certificaciones como *Global Gap* que es la más conocida de buenas prácticas agrícolas (Gómez, 2023).

(...) Definitivamente sí, no solo por un tema ético y no solo de prestigio de la empresa agroindustrial sino también porque también eleva el costo de tu producto. Por ejemplo, existen empresas que tienen certificaciones orgánicas que es un poco más complicado porque no puede fallarte un proceso agroquímico que te eleva la eficiencia de una aplicación fitosanitaria. Entonces definitivamente ello va a elevar tus estándares, tus precios y te va a posicionar de mejor manera (Ancajima, 2023).

(...) Si es que uno no tiene mecanismos o sistemas de trazabilidad para satisfacer esa necesidad de este nuevo cliente, que pide saber de dónde viene, quiere saber dónde se sembró, cómo es que ha sido cuidado, cuáles son las características de ese suelo, qué aspectos están teniendo en cuenta, que cadena de bienestar está generando ese producto, cuál es el impacto real, si efectivamente está beneficiando a la gente o por el contrario



más bien está generando un mundo peor, como es el hecho de algunos productos donde existe pues temas vinculados a la explotación tanto de personas como la afectación del medio ambiente, estos aspectos sobre todo son como vuelvo a repetir y voy a ser enfático en esto el mercado Europeo en especial estamos hablando de la Europa que está conformada, pues por países como Francia, Bélgica, Países, Alemania, España, Luxemburgo, Suiza y por ahí algunos países nórdicos, el tema sostenible es ya un tema por el cual el consumidor está predispuesto a pagar más, lo identifica como algo distinto y eso obviamente es un factor diferenciación (Salvatierra, 2023).

(...) Bueno sí, en realidad la trazabilidad es muy importante también dentro de todos los procesos tanto productivos como de exportación. Definitivamente el estar atento ante cualquier problema que exista a lo largo de la cadena, siempre va a generar de que tú puedas tener la oportunidad de poder solucionarlo y poder, en cierto sentido, mitigar las posibles pérdidas que se puedan presentar, tanto desde el inicio de la cadena de la propia producción, la existencia de plagas o diversas enfermedades que pueden afectar a tu cultivo, como también, a lo largo del procesamiento del producto; depende del formato que vas a enviar, en este caso los arándanos, pero sí es este súper importante tener este factor de trazabilidad. No basta solamente con enviar una persona que revise todo, eso no es hacer trazabilidad, sino hay que entender todo un esquema muy bien planteado, un buen financiamiento, una inversión muy importante y ya juntándolo un poco al tema, invertir en un mejor proceso de trazabilidad también estás innovando dentro del proceso productivo de tu de tu cadena (Arrieta, 2023).

(...) Por supuesto, también va dentro de la certificación y es una exigencia. Debes tener trazabilidad y también es un desde. La trazabilidad es una exigencia del *Global Gap*, la

debes tener y te sirve para ver lo que está pasando si llegas con algún problema, saber de dónde se generó esa fruta y entender cuál es el problema (Ochoa, 2023).

(...) Entonces sí es muy importante en cualquier sector de alimentos, sea frescos o empacados porque permite saber el detalle. Por ello, todas las áreas se tienen que juntar para tener toda la información porque deben decir que sí hubo un camino de trazabilidad de ese producto (Barrantes, 2023).

(...) Claro porque imagínate que tienes algo que ha llegado en un contenedor y está contaminado, tú necesitas saber de dónde ha venido o sea es hacia atrás, de quién es ese contenedor, quién es el importador, el importador va a ver a quién le compró y al que ha comprado tiene que ver de qué lote ha venido. Entonces ya más o menos trata de filtrarlo para identificar el problema específico, eso es un tema de costos y números también (Chávez, 2023).

(...) Sí, definitivamente porque por ahí si sale o hay alguna observación en el arribo, la trazabilidad te va a permitir saber de dónde salió ese producto y qué manejo diferenciado existe, ya que tenemos todo el historial detallado de campo, le llamamos de cada turno productivo, para saber qué se aplicó o qué no se aplicó; entonces por ahí sí ha servido bastante para sacar algunas conclusiones y por ahí algún defecto de calidad o alguna traza de algo permite corregir. Si no tienes trazabilidad, sería mucho más complejo o tratas a todo el turno de manera diferente o vas específicamente al turno, el cual fue puntualizado en ese caso (Gómez, 2023).

Para el desarrollo cuantitativo a través del método de correlación de *Rho Spearman*, se evaluaron a detalle las encuestas resueltas por gerentes, jefes y supervisores de las empresas exportadoras de arándanos frescos, se confirma que existe una correlación positiva considerable

entre la estrategia de diferenciación de calidad de producto y el desempeño exportador, teniendo un nivel de correlación significativa del 0.628.

Este análisis se puede visualizar a mayor detalle en el punto 5.2.1 Validación de Hipótesis Específica N° 1 de la presente investigación. Entonces, después de evaluar los resultados desde *papers*, bases teóricas, desarrollo cualitativo y cuantitativo, se comprueba la existencia de relación entre las variables y se afirma que la aplicación de la estrategia de diferenciación de calidad de producto por las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad está relacionada positivamente con el desempeño exportador entre los años 2018-2022.

### 5.3.3 Discusión de la hipótesis específica N°2

La estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.

Como lo señala Gonzales (2019) en su tesis titulada “La influencia de la innovación en el desempeño exportador de las empresas exportadoras en café en el Perú 2019”, entre las variables de innovación y desempeño exportador hay una relación positiva, ya que las empresas del sector cafetalero son conscientes que las innovaciones permiten un mejor desarrollo en el mercado exterior.

Asimismo, en la tesis “La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el período 2016-2019” (Aguirre & Flores, 2021), los autores señalan que la innovación productiva presenta una alta relación con el desempeño exportador, sin embargo, las dimensiones de innovación de producto

e innovación tuvieron una correlación positiva mientras que la dimensión innovación de procesos no guarda relación con la variable dependiente.

Por otra parte, en la tesis cuyo título es “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020” (Ccoillo & Segura, 2022), los autores indican que la innovación productiva aplicadas presenta relación con el desempeño exportador, así como las dimensiones de innovación de productos y procesos, siendo esta última la que más relación guarda con la variable de desempeño exportador.

Adicionalmente, en la tesis titulada “Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta Hass de la Región La Libertad y su desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020” (Muriel & Pairazaman, 2021), indica que la innovación es un factor relevante en el desempeño de las empresas gracias a ello logran mejor calidad en sus producto o servicio, teniendo mayor apertura en los mercados, además ayuda a tener mayor control en la cadena, por ejemplo, en el control de plagas, sistema de riego, entre otros.

Por otro lado, en la tesis titulada “La relación de la innovación tecnología y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020” (Caro & Ponce de León, 2021), los autores mencionan que en las empresas del sector agroexportador demuestra que tiene una alta relación la innovación empresarial y el desempeño, ya que la competitividad se genera al emplear la innovación, pues se tienen mayor productividad, logrando satisfacer la demanda exterior y aumentar la calidad del producto.

Como indica Hernández y Sánchez (2017) en el *paper* titulado “Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta” indicaron que la innovación tiene una relación directa y positiva con la competitividad, debido a que las empresas no pueden ser competitivas en el mercado si no tienen mejoras atractivas en su proceso productivo, producto u organización.

Por último, Pehrsson (2016) en su artículo “*How does a foreign subsidiary’s differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate?*”, señala que la estrategia de diferenciación desarrolla la capacidad de innovación de producto, la cual debe ir complementada con el desarrollo de productos. Además, el autor concluye que la estrategia de innovación se debe aplicar en un mercado altamente competitivo.

Con respecto a las bases teóricas, la teoría de innovación desarrollada por Schumpeter (1939) menciona que el desarrollo de una empresa es influenciado por la innovación en donde se reemplazan las viejas tecnologías, además, indica que el empresario innovador fomenta el proceso de innovación que pueden llegar a producir cambios significativos. Esto se ve reflejado por los actores clave, puesto que señalan que es necesario estar a la vanguardia para poder mejorar procesos que ayuden a aumentar la productividad, puesto que al implementar o desarrollar nuevos procesos en temas de cosecha o riego, y nuevos productos como lo que ocurre con las nuevas variedades de arándano, los cuales son modificados genéticamente marcan una nueva ventaja no solo para la empresa sino también mejora y hace al mercado del arándano más competitivo.

Por otra parte, para el análisis cualitativo se determinó que la estrategia de diferenciación de innovación empresarial influye positivamente a mejorar el desempeño exportador, mediante la innovación de procesos y producto. De tal modo, que el desarrollo de la innovación es buena y

beneficiosas para cumplir objetivos, pero a su vez deben respetar al medio ambiente. Estas innovaciones se realizan para cumplir con expectativas del cliente y del mercado, además otorgan un mejor rendimiento, mayor productividad permitiendo mejorar las condiciones del fruto y la calidad en la producción, brindando un producto óptimo al consumidor.

Asimismo, se han realizado diversas innovaciones como para el riego y nutrir los cultivos, para empaquetar a corto tiempo el producto, innovación en materias primas, fertilizantes, tecnologías de cultivo sin suelo, en las fumigaciones usando los recursos necesarios, para contabilizar la fruta antes de la cosecha mediante robots, generando mayor productividad y bajos costos en la parte productiva.

Con respecto a la innovación de productos mediante la genética se busca nuevas variedades que puedan ser más resistentes a plagas, cambios climáticos y al tránsito a países de destino. En Perú se ha tenido un rápido conocimiento sobre las variantes, pues las empresas quieren entender y aprender a manejarla para mejorar la calidad de su fruto, generando un negocio sostenible, con precios competitivos y un fruto con mejor sabor, tamaño y calidad. Por ende, si no se aprovecha la genética, lamentablemente las empresas no podrán otorgar calidad en su producto ni cumplirá con las especificaciones del mercado, entonces las empresas no prosperarán en el transcurso de los años.

A continuación, en las siguientes líneas se presentan las citas resaltantes de los entrevistados, que afirman lo mencionado anteriormente:

(...) La tecnología siempre va a ser buena, pero en qué momento hacemos la pausa para repensar cómo canalizamos la tecnología y a la investigación para que nuestras aguas no estén tan contaminadas o cómo usamos la tecnología para sensibilizar a los productos y que puedan cuidar las tierras (Mejía, 2023).

(...) Como te digo las grandes empresas han desarrollado mucho la investigación tienen sus propias áreas manejan muy bien eso y esto se ha visto muy bien respaldado no solo por los profesionales sino también por los organismos estatales, Senasa o el Ministerio de Comercio que hay nuevos tratados comerciales pero cuando ya hablamos de las innovaciones que están en las fincas pues creo que son mucho más si bien es cierto estamos respondiendo, satisfaciendo mercados muy masivos, también es cierto de que contamos con muchas hectáreas en el norte de palta, del arándano, mango tomamos en cuenta que estas innovaciones como nosotros estamos cayendo en un enfoque ambientalista estamos degradando la tierra porque estamos trabajando en base a monocultivos, las innovaciones en todo cultivo no solamente en el arándano van a ser beneficiosas para cumplir los objetivos ambiciosos, también conseguir esa innovación ayuda en la mejora genética de las variedades de arándanos pero también ahora las grandes, empresas las medianas y pequeñas tenemos (Mejía, 2023).

(...) Eso genera una mayor oportunidad para el propio gobierno que va a realizar estudios, que pueden dar un mayor uso los propios productores de productos importantes agropecuarios en el Perú, como también puedes dar mayor conocimiento a los productores que existen tecnologías que pueden permitir a mejorar sus procesos productivos, probablemente reduciendo costos o a través de alguna otra variable que pueda terminar afectando. Entonces, definitivamente el papel del Estado es sumamente importante en el en el proceso productivo (Arrieta, 2023).

(...) Uno puede innovar constantemente, tanto en materias primas, en términos de qué fertilizantes utilizo, ciertos productos que salen al mercado, pero en general es bastante estable. No es que haya una gran fórmula para producir arándanos o una gran innovación

que tú puedas tener que te marque una diferenciación o que vayas a destacarte frente al resto. Todos tenemos acceso a la tecnología agrícola que existe y es fácil acceder a ella, tanto en insumos como en tecnología. Hay innovaciones en tecnologías de cultivo que es sin suelo, si es en sustrato, que es hidropónico, o distintos insumos, pero todos tienen acceso a eso. Finalmente, para diferenciarte no porque todos tienen acceso, pero sí sirven para aumentar productividad, mejorar calidad y bajar costos está perfecto (Ochoa, 2023).

(...) Por ejemplo, *Hortifrut* lo que está empleando es hacer sus fumigaciones a detalle han hecho un barrido topográfico de las plantas, tienen mapeado mediante software donde hay plantas y qué volumen de hojas tienen y dentro de su aplicación van fumigando de acuerdo a cómo están las plantas en el campo, hay boquillas que se abren y cierran de acuerdo a lo que requiere el campo entonces están usando lo mínimo necesario para mantener a su planta, eso te genera mayor productividad y te hace bajar costos, entonces en vez de que te cueste un dólar como a todos con tu innovación a ti te cuestan 90 centavos, de tal modo que poco a poco haciendo innovación vas reduciendo costos en la parte productiva (Julon, 2023).

(...) Asimismo, en el tipo de producto es la diferenciación que están realizando es un proceso desde producción hasta consumo del cliente. Finalmente, lo que haces como agricultor es generar un producto que le gusta a tu cliente para que te lo compre si no le gusta no lo va a comprar. Perú compite con Chile, México, África e incluso China también produce arándanos, entonces lo que han hecho las empresas peruanas, primero es tener fruta en los momentos donde menos fruta hay en el mundo eso es uno, pero como la ventana productiva es grande, pues competir con fruta que sea mejor que la fruta que ya hay en Europa, México y China (Julon, 2023).



(...) Han influenciado de manera positiva, ya que en temas de riego han logrado ser más eficientes en el uso de agua, así como ha permitido el desarrollo de la planta en mejores condiciones, obteniendo una producción de mejor calidad, además las innovaciones han permitido llevar un mejor producto al consumidor, por ejemplo el tipo de transporte que ayuda a mantener en condiciones óptimas la calidad del fruto, entonces el uso de las innovaciones en el producto de las variantes para obtener una mejor producto y principalmente en el tema de resistencia en el transporte y la innovaciones en los procesos ya sea de cultivo o para el transporte del fruto, cumplen un rol fundamental para el desempeño exportador de las empresas (Salvatierra, 2023).

(...) Entonces, he visto plantas donde ponen arriba como unos cordeles que giran debajo de los de los trabajadores y lo que hacen es que va pasando en la línea de proceso la fruta como el arándano y arriba las cajas y planchas entonces jalo el cordel y empaco y sigue, se evita estar yendo y recogiendo las cajas, entonces se automatiza mejor, esto puede aplicarse más en empresas grandes y de repente en pequeñas con menos innovaciones (Pacheco, 2023).

(...) La innovación nos permite una mejor producción, mayor rendimiento, quizás esas innovaciones nos permitan un cambio en temperatura, cambiar los tiempos de cosecha, por ejemplo. Las innovaciones sí son muy importantes porque va cambiando, actualmente nuestro mundo cambia, todos estamos innovando. Nos ha hecho un cambio radical en menos de una década, obviamente toda la información está a la mano. Entonces en el sector de arándano, la innovación son esos cambios que se dan, esas mejoras en el producto (textura, sabor), hasta de control de plagas. Vamos a innovar, a aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los

productos. Entonces las innovaciones hacen detalles que vamos mejorando y así mejora la producción de los arándanos y en cualquier producto que sea del sector (Barrantes, 2023).

(...) Las innovaciones finalmente lo que buscan en cierto punto, ya sea tecnológicas o de procesos y demás, entre comillas es hacernos la vida más fácil para hacer el mismo objetivo. En todo caso también tiene mucho que ver con el ahorro de costos de los procesos mismos, puede ser una inversión mayor al inicio, pero en costo - beneficio o retorno a la inversión pues sustenta. Entonces estas innovaciones sirven para eso y también para lo que mencionamos de la diferenciación de todos tus procesos, que se resumen en la calidad de fruta y el rendimiento que estás obteniendo al final (Gómez, 2023).

(...) Si hablamos de innovación por todos lados; comenzando por campo, innovaciones tecnológicas sobre todo para el seguimiento del riego, el caso de humedades, sondas de humedad este algunas sondas o equipos de monitoreo de humedades de hojas, dendrómetro para ver el tema del crecimiento de los tallos. El robot que están trabajando universidades como la UPAO acá en Trujillo para contabilizar la fruta antes de la cosecha, si está creciendo bastante; vuelos de NDVI, que sirven para ver el índice de masa foliar del cultivo. Definitivamente está habiendo bastante innovación y creo que es la tendencia. Hay varias empresas que ya están trabajando con esto, incluidos nosotros (Gómez, 2023).

(...) Creo que eventualmente ya todos están en la búsqueda de maximizar el rendimiento de calidad de lo que ya tenemos o de las áreas sembradas. Siempre hay que tomar en cuenta buscar la tecnología o buscar las nuevas tendencias de manejo de cultivo para ser

más eficientes. Hay empresas grandes que tienen áreas de variedades antiguas que no las van a eliminar de un día para otro, definitivamente porque es un proceso que va a tomar años. Siempre hay que estar constantemente averiguando nuevas cosas y emplear nuevos productos, nuevos estimulantes, nuevos fertilizantes, nuevas metodologías de riego para ser más eficientes con lo que ya tenemos. Con eso vamos a lograr maximizar el potencial de la variedad que tenemos sembrado, mejorar el tema de calidad y, sobre todo, generar o maximizar nuestra exigencia para el tema de costos; poder lograr lo mismo, pero siempre un precio menor va a ser más eficiente con el uso de agua y demás, o sea bastantes manejos agronómicos que puedan ayudarnos a hacer más eficientes, eso nos va a ayudar a lograr más convenios (Gómez, 2023).

(...) Todo producto debe tener calidad y rentabilidad. Toda la agricultura es un negocio, lo primero que se debe hacer es rebajar los costos, se tiene que sistematizar o mecanizar lo más que se puedan las actividades, puesto que la mano de obra con el pasar de los años (últimos 15 o 20 años) se ha ido incrementando. Se debe reducir el uso de la mano de obra y sistematizar, mejorar la calidad del producto y, para mejorar la calidad del producto debe estar relacionado directamente con la fertilización y sanidad, pero en mi opinión el mayor porcentaje es con la fertilización para poder obtener frutos de acuerdo con la demanda del mercado. En el caso del arándano, si bien son perecibles tiene una durabilidad en el viaje y deben tener firmeza, un adecuado sabor de acuerdo con el mercado pues para China, los arándanos son un poco más dulces a diferencia de Europa y Estados Unidos. Adicionalmente a ello, no simplemente se debe trabajar en las mejoras en el campo productivo, sino también a nivel de planta debe haber sistematizaciones de mejora o mejoras del producto en cuanto a la manipulación, puesto que una buena

manipulación para tener una mejor calidad hace a los arándanos mucho más viajeros, también las mejoras en cuanto a las aplicaciones de pesticidas evitan que un contenedor se pueda marginar en el viaje (Ancajima, 2023).

(...) Perú está empezando a tener una gran diferenciación que en el desarrollo de nuevas variedades y mejorando la genética y es que estas grandes empresas que tenemos como Camposol pues tienen sus propias áreas de desarrollo de investigación entonces partiendo de allí pues vamos a fortalecer mucho más esta estrategia de diferenciación que buscamos, pero el tener nuevas variedades generalmente buscamos nuevas variedades que puedan ser resistentes a plagas, resistentes a un cambio climático. Entonces la genética porque ayuda muchísimo de alguna forma tener arándanos genéticamente se podría decir reforzados contra estas plagas o nuevas plagas de alguna forma asegurando el abastecimiento de arándanos para futuras campañas tomando en cuenta ya un cambio climático (Mejía, 2023).

(...) El uso de herramientas genéticas en productos agropecuarios. Hay algunas posiciones que te dice me parece que está muy bueno porque permite mejorar la calidad, el propio producto, a veces hasta la presentación. Puede ser un buen uso de la genética y también en contra porque hay algunas personas que consideran que, al momento de intervenir genéticamente un producto, ya estás alterando sus propiedades médicas, de uso propio o hasta pueden perjudicar; yéndome con un ejemplo un poco más radical, puedes perjudicar el propio tiempo de vida del producto, a veces cuando se aplican ese tipo de cambios genéticos puedes mejorar en un aspecto, pero también puedes empeorar en otro aspecto (Arrieta, 2023).

(...) Puntualmente en el Perú ha sido bastante rápido. Pero principalmente es una carrera de conocimiento varietal, entender qué variedades funcionan, eso fue entre mediados del 2000 y 2010. Después las variedades que eran productivas como *Biloxi* y *Ventura*, y la de mejor calidad de fruta era *Ventura* comparado con *Biloxi*. Luego, entender que había que tener variedades con mejor calidad de fruta que son las variedades “Club” y poder acceder a esa genética y aprender a manejarla, lo cual ha sido bastante rápido. Esto ha generado finalmente un negocio muy sostenible en el tiempo, con altos precios y con muy buena calidad en los mercados de destino. Al final ha hecho que Perú sea reconocido como un país productor de arándanos a nivel global (Ochoa, 2023).

(...) Aportes en genética, tienen que mejorar y cambiar la genética antigua que hay, que es el mayor porcentaje de las plantaciones. Lo principal en este momento en lo que es el cultivo de arándano en general es la genética, mejorar en genética, entender cómo se maneja y sacarle el mayor potencial posible (Ochoa, 2023).

(...) La innovación en el producto por genética como se dice es el camino en todos los cultivos y en todos los alimentos. Este es el camino, obtener la mejor genética posible para obtener la máxima producción posible, hay variedades ya plantadas y que están funcionando, hay variedades que se siguen probando y variedades que se siguen trabajando, o sea por ahí dicen que Camposol también tiene sus propias variedades ya diez años pero que no las lanza de mercado porque quieren asegurarse de que funcionen según lo que ellos quieren, la genética es la base de todo, define cuál va a ser el resultado, el entorno te ayuda a obtener el resultado pero no puedes ir más allá de la genética, o sea si la genética está diseñada para que te produzca 100 así le pongas macetas de oro te va a producir. Entonces, la genética es lo que te define todo (Julon, 2023).

(...) El tema de la tecnología es un elemento importante que contribuye a la competitividad, desde la selección de las especies de arándano que se van a cultivar, cuyo objetivo es lograr el mejor arándano, aquel que tenga las dimensiones exactas la calidad, el sabor, el tamaño y la resistencia porque el arándano es un fruto bastante delicado y muy susceptible como todos a la temperatura y al transporte, por un lado la especie de arándano a cultivar (Salvatierra, 2023)

(...) Entonces en el sector de arándano, la innovación son esos cambios que se dan, esas mejoras en el producto (textura, sabor), hasta de control de plagas. Vamos a innovar, a aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los productos. Entonces las innovaciones hacen detalles que vamos mejorando y así mejora la producción de los arándanos y en cualquier producto que sea del sector (Barrantes, 2023).

(...) Las variedades básicamente y de apertura de nuevos mercados con variedades más resistentes al viaje para poder enviar el producto a China, Japón y el lejano Oriente, por ello debemos buscar variedades para atender nuevos mercados y en eso estamos todos (Lira, 2023).

(...) Hemos ido mejorando en el tema de las variedades con variedades de calibres más grandes que siendo más resistentes al viaje, pues tienen una cubierta que se llama Bloom que hace que dure más tiempo en el viaje y en el supermercado a la hora de la venta (Lira, 2023).

(...) La genética es muy determinante en cuanto al manejo productivo de acuerdo con el mercado internacional. Conforme a los desarrollos genéticos que se ha tenido, se ha obtenido fruta de un calibre y pesos importante, de mayor durabilidad en el viaje

postcosecha. Hay que saber a qué mercado apuntamos, qué variedad se va a manejar mejor de acuerdo con las condiciones geográficas y climáticas. No es simplemente colocar una variedad porque a la mayoría le funciona y colocarle en una localidad para estar a la par o inferior. Hay que evaluar las condiciones de clima, suelo, sustrato y mano de obra, hay variedades que son muy precoces, las cuales la fruta crece muy rápido, con volúmenes muy abundantes; pero si estás en una localidad donde tu mano de obra es escasa porque tienes muchos competidores, probablemente esa fruta la puedes promover (Ancajima, 2023).

Para el desarrollo cuantitativo mediante del método de correlación de *Rho Spearman*, se evaluaron a detalle las encuestas resueltas por gerentes, jefes y supervisores de las empresas exportadoras de arándanos frescos, se confirma que existe una correlación positiva considerable entre la estrategia de diferenciación de innovación empresarial y el desempeño exportador, teniendo un nivel de correlación significativa del 0,583.

Este análisis se puede visualizar a mayor detalle en el punto 5.2.2 Validación de Hipótesis Específica N° 2 de la presente investigación. Entonces, después de evaluar los resultados desde *papers*, bases teóricas, desarrollo cualitativo y cuantitativo, se comprueba la existencia de relación entre las variables y se afirma que la aplicación de la estrategia de diferenciación de innovación empresarial por las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad está relacionada positivamente con el desempeño exportador entre los años 2018-2022.

### **5.3.2 Discusión de la hipótesis específica N°3**

Conocer la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022.
--

Con respecto a los antecedentes y al desarrollo de las bases teóricas del presente trabajo, tienen relación con la teoría del modelo *Upsalla* según Hörnell et al. (1972) señala que las empresas buscan internacionalizarse para obtener más oportunidades de desarrollo en el mercado internacional luego de expandirse en el mercado local. Las empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad, han ido adquiriendo experiencia paso a paso para poder consolidarse en el mercado, pues cada etapa permite que se pueda analizar las estrategias planteadas.

Sin embargo, las pequeñas, medianas y microempresas se encuentran en la primera etapa del desarrollo a causa de la falta de financiamiento y recursos para poder exportar, evidenciándose en la participación que tienen en las exportaciones de la región. Para la discusión de la hipótesis específica cualitativa N°3, se resaltarán los comentarios de la percepción que tiene los actores claves sobre la aplicación de estrategias de diferenciación por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y su relación con su desempeño exportador.

De tal modo, para alcanzar una diferenciación en las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad, Milussja Mejía, facilitadora de proyecto en Red de agricultura Ecológica del Perú (RAE-PERÚ) señala que las agroexportadoras de arándanos frescos de La Libertad tienen bastante beneficios a diferencias de otras empresas de otras zonas, pues las políticas públicas, la ley de promoción agraria, los recursos financieros otorgados por el Estado y los grandes proyectos desarrollados en la región han favorecido a las empresas en su desempeño exportador, para mejorar la calidad y producir a mayor escala, pero que a la vez que esto sea seguro y a bajos costos.



Asimismo, Willy Julon Ramírez, jefe técnico en investigación y desarrollo, indica que la región La Libertad es muy importante en volumen y calidad, pues produce bastante arándanos en masa para entrar en la ventana, pues en comparación a la zona Sur produce 5 veces más.

Asimismo, de la mano con la zona Sur han logrado poder abastecer casi todos los meses del año generando mayor competitividad del fruto. Cabe resaltar, que La Libertad es seguir teniendo clarísimo qué es lo que quieren los clientes de sus diferentes mercados y seguir probando, investigando, desarrollando juntamente con los genetistas las variedades que tienen estas características y adicionalmente buscar competitividad eficiencia en sus procesos.

Por último, Danny Pacheco, tutor y consultor en el Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) en Mincetur, señalan que el desempeño exportador ha sido influenciado por las variantes de arándanos que han permitido aumentar el nivel de producción, así como mejorar la calidad del fruto, siendo un factor clave y diferencial para el crecimiento y desarrollo en mercados ya sea en los que se encuentran establecidos o nuevos mercados a los que se quiere ingresar.

A continuación, se detallan algunas citas de los expertos entrevistados donde se resalta lo mencionado:

(...) Pienso que lo primero que manda es lo que te va a comprar el cliente seguir investigando seguir teniendo claro cuál es la tendencia te pongo un ejemplo hace cinco años no se ha hablado del *Crunch* que es la sensación que tú tienes cuando muerdes la fruta hace cinco años nadie hablaba de eso, o sea hace cinco años tú lo que querías es que tu fruta tenga mayor tamaño y que llegue a destino que aguante los dos meses de viaje y ahora no solo se habla de eso se habla también de que la fruta tenga el *Crunch* y que también pueda llegar a destino final decidió sin que la fruta se deteriore en 1 o 2 semanas.

Por ende, lo que tienen que hacer las empresas en La Libertad es seguir teniendo clarísimo qué es lo que quieren los clientes de sus diferentes mercados y seguir probando, investigando, desarrollando juntamente con los genetistas las variedades que tienen estas características y adicionalmente buscar competitividad eficiencia en sus procesos es un todo (Julon, 2023).

(...) Creo que las empresas exportadoras de La Libertad a diferencia de otras empresas ya tienen bastante e inclusive ellos creo que de alguna forma podrían tener la réplica porque muchas políticas públicas que se dieron se vieron muy favorecidos con la ley de promoción agraria a las grandes empresas que tienen los recursos básicamente financieros tienen como aliados a un Estado que generan una gran obra de infraestructura hídrica y podemos producir en el Norte. La Libertad ha crecido en el aspecto agroexportador, yo creo que corregiría eso han crecido las empresas el sector privado del departamento de La Libertad. Es bueno reflexionar qué es lo que vale realmente a quién beneficia algún agroexportador y si algo más que podrían beneficiarlos es la distribución equitativa del Estado, debería ser más clara, hay mucha desigualdad en esos apoyos (Mejía, 2023).

(...) La Libertad es muy importante en volumen es importante también en calidad, sin embargo, la fruta de mayor calidad siempre está hacia el Sur, como te contaba el Perú tiene diferentes pisos altitudinales, entonces tú vas a diferenciar mucho que las zonas más productivas y que producen en masa están muy enfocadas a entrar en la ventana, por ende, La Libertad produce bastante arándano en la mejor ventana que hay para venderlos, esto es importante sin embargo el Sur también produce arándanos. La Libertad es cinco veces el Sur y más, en Piura también se producen arándanos, pero los arándanos de Piura

son de muy baja calidad respecto a los de La Libertad, además se debe considerar que la producción va desde el Norte hacia el Sur, normalmente la calidad va bajando y la productividad va subiendo no sé si me dejó entender la productividad sube del Sur al Norte y la calidad sube del Norte a Sur. Entonces, el Perú ha crecido en lo que ha crecido porque no saca todo en la misma época y de la misma zona va sacando un poco de acá en tal fecha, un poco de otra zona y así consecutivamente. Digamos que es un todo, no es solamente una zona (Julon, 2023).

(...) Las agroexportadoras de La Libertad deben saber canalizar los recursos para esas innovaciones siempre hay algo nuevo y mejor que hacer en la empresa, pero los recursos van a mandar entonces para las empresas grandes hay desafíos como el mantener el liderazgo como el crecer en mercados internacionales, el poner oficinas propias en mercados internacionales (Pacheco, 2023).

Este análisis se puede visualizar a mayor detalle en el punto 5.1.4 Análisis de Objetivo Específico N° 3 de la presente investigación. Entonces, después de evaluar los resultados de bases teóricas y desarrollo cualitativo, se puede afirmar sobre la hipótesis planteada sobre la percepción de la aplicación de las estrategias de diferenciación por parte de las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador se cumple, puesto que los especialistas señalan que las empresas de La Libertad gracias a las innovaciones y desarrollo de proyecto han logrado crecer en la producción de arándanos. Asimismo, la región se considera un ejemplo para las demás regiones y la diferenciación que aplican es por innovación y calidad de producto mediante las variantes que ayudan a obtener un fruto con mejores cualidades diferenciándose de sus competidores.

## CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último capítulo se presentan las conclusiones relacionadas a los resultados obtenidos durante el desarrollo del presente trabajo de investigación y los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo.

### CONCLUSIONES

De tal modo, se proponen los siguientes alcances respecto a cada objetivo del estudio.

1. En relación con el objetivo general se afirma la existencia de un vínculo positivo entre la aplicación de estrategias de diferenciación y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de arándanos de la región La Libertad entre los años 2018-2022. Asimismo, en los antecedentes se puede constatar la relación positiva entre “Estrategias de Diferenciación” y “Desempeño Exportador”, tal como lo señala el *paper* “*Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican Firms*”, las estrategias de diferenciación influyen de manera positiva, por lo que las empresas toman ventaja de ello para distinguirse de su competencia (Navaira et al., 2022). Del mismo modo, Arce et al. (2019) señala en su artículo que más allá de la relación positiva que tiene las estrategias de diferenciación y el desempeño exportador, la calidad es más relevante, ya que permite a las empresas tener éxito en el mercado internacional y utilizar de mejor manera sus capacidades y recursos. En cuanto a la innovación Crespo et al. (2020), sostiene que la diferenciación por servicio y calidad con el desempeño exportador tiene una relación positiva, pero en la investigación señalan que la estrategia de diferenciación de innovación no se le debe restar relevancia.

Asimismo, en base al análisis de las dos dimensiones: estrategias de diferenciación de calidad de producto y estrategia de diferenciación de innovación empresarial, se concluye que tienen una relación significativa y positiva con el desempeño exportador, debido a que el entorno está teniendo cambios que obligan a las empresas a investigar y desarrollar estrategias para afrontar dichas situaciones, como por ejemplo la saturación del mercado, escasez de recursos, cambios climáticos y nuevas tendencias en los consumidores. Por ello, las mejoras en la calidad del producto mediante la trazabilidad permiten conocer desde que selecciona la semilla hasta su comercialización y las certificaciones más sostenibles. Por otro lado, tenemos la innovación en procesos y producto, como en la genética desarrollando nuevas variantes para mejorar la producción y ofrecer un producto de mayor calidad. Por ende, este tipo de estrategias aplicadas en las empresas ayudan a generar mayores ventas y volumen de exportaciones.

Además, en la evaluación de cada una de las dimensiones, se obtuvo como resultado que ambas estrategias de diferenciación son significativas en relación con el desempeño exportador. Sin embargo, cabe resaltar que mayor significancia tuvo la estrategia de diferenciación de calidad de producto, debido a que como lo señala Mejía (2023), las certificaciones con otro tipo de enfoque otorgan a las empresas un factor de diferenciación como, por ejemplo, agricultura sostenible, uso del agua, biodinámica, orgánico, recursos hídricos, relacionado a temas sociales y laborales. Asimismo, la trazabilidad inicia de la necesidad de tener mayor control del producto que consumimos, pues para los consumidores es favorable conocer cada proceso de la cadena, ya que permite prevenir riesgos y futuros problemas, además permite respaldar la calidad del

producto porque se tiene conocimiento que prácticas se utilizaron en cada proceso (Mejía, 2023). Entonces, ello genera el desarrollo e incremento económico.

2. Respecto al objetivo específico 1, se concluye que la dimensión calidad de producto si se relaciona positivamente con el desempeño exportador de empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad entre los años 2018-2022, puesto que en la prueba estadística *Rho Spearman* fue significativa y el análisis de *Atlas Ti* se tuvo comentarios beneficiosos, la razón principal se debe a los cambios que tiene el mundo, lo que ha generado nuevas tendencias en los consumidores, los cuales son exigentes en conocer el producto que consumen, por ello las agroexportadoras buscan respaldar el producto que ofrecen en el mercado mediante las certificaciones, sin embargo en el transcurso de los años este certificado ya no es considerado un diferencial, sino una exigencia del mercado. Por ende, las empresas buscan tener certificaciones en base a sus recursos hídricos, el uso de fertilizantes, producto orgánico, agricultura sostenible, entre otros. Tal como señala Mejía (2023), la certificación es un filtro para que el producto pueda ser comercializado y exhibirlo por su alta calidad, lo que genera la oportunidad de ofrecer un producto a mejor precio, logrando una mayor competitividad y reconocimiento. Asimismo, la trazabilidad que ayuda a respaldar prácticas sostenibles y que el producto es de calidad. Cabe resaltar, que la trazabilidad es un requisito para poder obtener certificaciones, tal como menciona Julon (2023), la trazabilidad brinda *status* al igual que las certificaciones que comunican el cuidado que tuvo una empresa en la producción del fruto.
3. En relación con el Objetivo específico 2 se sintetiza que la diferenciación por innovación empresarial si se relaciona con el desempeño exportador de las empresas de arándano

fresco de la región La Libertad entre los años 2018-2022. Esta afirmación se fundamenta con los resultados del análisis *Rho Spearman*, en donde se obtuvo un resultado de correlación significativa; y en el resultado del *software Atlas Ti* se alcanzaron comentarios positivos con respecto a la variable. Estos resultados se basan en que el desarrollo de innovaciones permite cumplir con las expectativas que tiene el consumidor, así como mejorar la productividad contribuyendo con la mejora del producto final. Se han realizado innovaciones en los procesos tales como el riego, fumigaciones, contabilización del fruto cosechado usando robots, sin embargo mencionan que se debe tener en cuenta el impacto ambiental que estas innovaciones pueden tener y deriven en consecuencias negativas a futuro como lo menciona Mejía (2023), la tecnología siempre va a ser buena, pero en qué momento hacemos la pausa para repensar cómo canalizamos la tecnología y a la investigación para que nuestras aguas no estén tan contaminadas o cómo usamos la tecnología para sensibilizar a los productos y que puedan cuidar las tierras. Asimismo, en la innovación de producto destaca la genética desarrollada para obtener nuevas variedades que sean más resistentes a plagas, tiempo de envío y cambios climáticos. Los expertos consideran que es un factor clave para el futuro de la industria del arándano porque brinda la calidad deseada para que sea comercializado en el mercado exterior, pues de acuerdo con Ancajima (2023), la genética es determinante en cuanto al manejo de la producción, pues conforme se desarrolla, la fruta ha presentado mejoras en el calibre, peso y durabilidad.

4. En relación al Objetivo específico 3 se concluye que los especialistas del sector privado afirman que las estrategias de diferenciación y el desempeño exportador de las empresas exportadoras de la región La Libertad entre los años 2018-2022 tiene una relación

positiva, ya que las agroexportadoras tienen beneficios con respecto a otras zonas, ya que de la mano del Estado se han desarrollado proyectos que han favorecido al desempeño exportador, tal como lo indica Mejía (2023), las agroexportadoras de arándanos frescos de La Libertad tienen bastante beneficios a diferencias de otras empresas de otras zonas, pues las políticas públicas, la ley de promoción agraria, los recursos financieros otorgados por el Estado y los grandes proyectos desarrollados en la región han favorecido para mejorar la calidad y producir a mayor escala, pero que a la vez que esto sea seguro y a bajos costos. Asimismo, la región La Libertad es muy importante en volumen y calidad, ya que se produce 5 veces más que en el Sur. Cabe resaltar, que conocen que es lo que necesitan los consumidores de sus diferentes mercados, por ello están constantemente desarrollando junto a genetistas las variedades buscando competitividad y eficiencia en sus procesos (Julon, 2023).

5. En relación con los hallazgos, estos se enfocaron en descubrir la importancia que tienen algunos factores en las estrategias de diferenciación aplicadas por empresas exportadoras de arándano fresco de la región La Libertad. El primer factor que surgió como hallazgo fue el Apoyo gubernamental, puesto que este se enfoca en las medianas, pequeñas y microempresas, debido a las dificultades que presentan en temas de financiamiento e innovación. Sin embargo, se resalta que el Estado solo se ha enfocado en la promoción del producto a través de ferias internacionales y la apertura de mercados para la exportación (Mejía, 2023). Asimismo, una deficiencia por parte de este involucra el desarrollo de estudios genéticos, ya que es un factor relevante para la industria. Otro de los hallazgos obtenidos se relaciona a los Desafíos futuros que las empresas van a enfrentar como, por ejemplo, el cambio climático, por lo que las empresas están



mejorando las variedades existentes para que no tenga un alto impacto en los cultivos, asimismo, ampliar las presentaciones del producto para cubrir las nuevas necesidades que el mercado pueda presentar (Mejía, 2023).

## RECOMENDACIONES

En esta sección se presentan las recomendaciones para los principales actores gracias a los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la investigación.

Para las Entidades Gubernamentales:

- De acuerdo con las encuestas realizadas se obtuvo que las agroexportadoras reciben un reducido apoyo por parte del Estado, teniendo en cuenta que el sector de arándanos es importante para generar crecimiento económico se recomienda continuar con la asistencia técnica y capacitaciones mediante seminarios, fomentando el desarrollo de proyectos de innovación a los medianos y pequeños agricultores de arándanos frescos de La Libertad, debido a que es fundamental para el desarrollo exportador de la región y del país. Por ello, entidades como Mincetur, INIA, RAE, ProInnovate, Inacal y Agroideas cuentan con un rol muy importante en cuanto al asesoramiento de estrategias de exportación, prácticas sostenibles a desarrollar y calidad de producto, por lo que su aporte es importante para que las empresas logren desarrollar un buen nivel de competitividad en el mercado.
- Se recomienda que el Estado tenga en cuenta a las grandes empresas para brindar apoyo en temas de investigación y desarrollo, ya sea de nuevas semillas, nuevas tecnologías u otros temas relevantes para el sector que contribuyan con la mejora del proceso productivo, de esta forma se pueden desarrollar proyectos de innovación en conjunto con universidades públicas y privadas que no solo ayuden a la industria del arándano, sino

que puede ser empleado por otros sectores agroexportadores y mejorar la oferta exportable peruana.

Para las empresas agroexportadoras de arándanos frescos

- Las agroexportadoras de arándano fresco deben tener en cuenta el desarrollo de nuevos productos dando un mayor énfasis a una línea de productos en donde se incluyan presentaciones como arándanos en polvo, deshidratado, con mezcla de alguna otra fruta, entre otros, ya que las empresas pueden especializarse en productos derivados o relacionados a la industria del arándano para satisfacer las nuevas necesidades que los consumidores presentan y así adaptarse al mercado cambiante.
- Recomendamos a las agroexportadoras obtener certificaciones diferenciales que respalden sus procesos de cultivo, uso de recursos, agricultura sostenible, entre otros, ya que las certificaciones generales como *Global GAP* en el transcurso de los años se ha convertido en una exigencia por parte de los mercados para comercializar el fruto, lo cual no otorga un factor diferencial para aquellas que lo tienen. Por ello, se deben enfocar en certificaciones en otras áreas de producción, así como en el talento humano dentro de la empresa.

Para los investigadores

- Existen un número reducido de investigaciones relacionadas a la exportación de arándano fresco orgánico, puesto que Perú es el principal productor de este fruto y como los expertos en las entrevistas han mencionado, la tendencia mundial se enfoca en consumir un producto sostenible y eco amigable, los cuales son cada vez más demandado por el consumidor, por lo tanto, sería interesante realizar estudios relacionados al mercado orgánico.

- Se recomienda desarrollar trabajos de investigación evaluando y analizando las regiones de la zona Sur, puesto que en el transcurso de los años han tomado relevancia la producción del fruto, así como en la aplicación de nuevas innovaciones y en búsqueda de calidad de producto, por ende, se puede relacionar comparativamente con las regiones del Norte y determinar las estrategias diferenciadoras que aplican.
- Por último, es importante que se investiguen otros aspectos sobre los arándanos frescos como los perfiles del consumidor, las tendencias de mercado internacional y nacional, los procesos logísticos que tiene el arándano a diferentes destinos, debido a que, cada país tiene cualidades distintas y es importante conocer las necesidades del consumidor, teniendo la oportunidad de descubrir y entrar a un mercado nuevo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Agencia Agraria de Noticias. (2023, 9 de enero). *Con crecimiento de 25% durante 2022, Perú se ratifica como líder mundial en exportaciones de arándanos.*

<https://agraria.pe/noticias/con-crecimiento-de-25-durante-2022-peru-se-ratifica-como-lid-30461>

Agencia Agraria de Noticias. (2019, 16 de enero). *Producción nacional de arándanos creció 71.6% en 2018.* [https://agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-arandanos-crecio-716-en-2018-](https://agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-arandanos-crecio-716-en-2018-18219#:~:text=Respecto%20a%20los%20%C3%ADndices%20de,(15.3%20toneladas%20Fhect%C3%A1rea))

[18219#:~:text=Respecto%20a%20los%20%C3%ADndices%20de,\(15.3%20toneladas%20Fhect%C3%A1rea\)](https://agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-arandanos-crecio-716-en-2018-18219#:~:text=Respecto%20a%20los%20%C3%ADndices%20de,(15.3%20toneladas%20Fhect%C3%A1rea))

Agencia Agraria de Noticias (2023, 19 de enero). *Senasa certificó 18,103.37 hectáreas de arándanos en 2022.* <https://agraria.pe/noticias/senasa-certifico-18-103-37-hectareas-de-arandanos-en-2022-30570>

Agencia Agraria de Noticias. (2019, 4 de febrero). *Exportaciones agrícolas de La Libertad aumentaron 16% en 2018.* <https://www.agraria.pe/noticias/exportaciones-agricolas-de-la-libertad-aumentaron-16-en-2018-18350>

Agroideas (2017). *Memoria anual 2017: Programa de compensaciones para la Competitividad-Agroideas.* Gobierno del Perú. <https://www.agroideas.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/MEMORIA-2017.pdf>

Agroideas (2023). *Casos de éxito.* Gobierno del Perú. [https://agroideas.gob.pe/project\\_category/casos-de-exito/page/2/](https://agroideas.gob.pe/project_category/casos-de-exito/page/2/)

- Águila, A., & Díaz, R. (2020). Las estrategias de exportaciones en cuba, un procedimiento para su implementación en Cementos Cienfuegos S. A. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(6), 292-302. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n6/2218-3620-rus-12-06-292.pdf>
- Aguirre, C. & Flores, J. (2021). *La innovación productiva y su relación con el desempeño exportador de las empresas exportadoras peruanas de arroz durante el período 2016-2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas] Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/656499>
- Alarcon D. & Quispe O. (2022). Relación entre marketing mix y desempeño exportador en empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos, 2021. [Tesis de Licenciatura, Universidad Científica del Sur] Repositorio Académico UCSUR. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/2751/TL-Alarcon%20D-Quispe%20O-Ext.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Albertoni, N. (2019). *La preferencia de política comercial y la estrategia de internacionalización de la empresa exportadora uruguaya*. [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio Institucional UCA. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/10254/1/preferencia-politica-comercial-estrategia.pdf>
- Álvarez, A. (2020). *Antecedentes de Investigación*. [Archivo PDF]. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/10819/Nota%20Acad%C3%A9mica%20%2818.04.2021%29%20-%20Antecedentes%20de%20Investigaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Alzate, A. & López, D. (2018). *El estado del arte y el marco teórico en la investigación: una base para el desarrollo de trabajos de grado*. Ediciones Universidad de América.  
<https://editorial.uamerica.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/5/6/69>
- Andina (2021, 20 de agosto). *Establecen buenas prácticas agrícolas para la producción de arándanos*. <https://andina.pe/agencia/noticia-establecen-buenas-practicas-agricolas-para-produccion-arandanos-858396.aspx>
- Andina (2021, 21 de diciembre). *Agroexportaciones peruanas alcanzarán los US\$ 8,807 millones al cierre del 2021*. <https://andina.pe/agencia/noticia-agroexportaciones-peruanas-alcanzaran-los-8807-millones-al-cierre-del-2021-874296.aspx>
- Andina (2022, 15 de septiembre). *Impulsarán proyectos de investigación para mejorar la calidad del café en Perú*. <https://andina.pe/agencia/noticia-impulsaran-proyectos-investigacion-para-mejorar-calidad-del-cafe-peru-910096.aspx>
- Arándano Perú (2021, 19 de marzo). *Exportación de arándanos peruanos alcanzarían los US\$1,050 millones en campaña 20/21*. <https://arandanosperu.pe/2021/03/19/exportacion-de-arandanos-peruanos-alcanzarian-los-us1050-millones-en-campana-20-21/>
- Arbaiza, L. (2019). *Como elaborar una tesis de grado*. ESAN Ediciones.  
<https://www.alphaeditorialcloud.com/reader/como-elaborar-una-tesis-de-grado?location=261>
- Arce et al. (2019). *Estrategias genéricas y rendimiento exportador de las pymes: hallazgos en pymes exportadoras exitosas costarricenses*. *Revista Universidad y Empresa*. 1-13.  
[https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA\\_2018\\_paper\\_439.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2018_paper_439.pdf)

Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*.

Editorial Episteme. <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf-1.pdf>

Asociación de Exportadores (ADEX) (2022). *EE.UU. Concentró más del 50% de arándanos peruanos exportados*. <https://www.adexperu.org.pe/notadeprensa/ee-uu-concentro-mas-del-50-de-arandanos-peruanos-exportados/>

Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos) (2023). *Exportaciones*. <https://proarandanos.org/exportaciones/>

Asociación de Productores de Arándanos del Perú (Proarándanos) (2023). *Sostenibilidad*. <https://proarandanos.org/sostenibilidad/>

Ávila, R. (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*. Ediciones R.A

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2019). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2018*. Gobierno del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2018/presentacion-la-libertad-12-2018.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2020). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2019*. Gobierno del Perú. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2019/presentacion-la-libertad-12-2019.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2021). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2020*. Gobierno del Perú.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2020/presentacion-la-libertad-12-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2022). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2021*. Gobierno del Perú.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2021/presentacion-la-libertad-12-2021.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) (2023). *La Libertad: Síntesis de Actividad Económica Diciembre 2022*. Gobierno del Perú.

<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Trujillo/2022/presentacion-la-libertad-12-2022.pdf>

Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) (2019). *Abierta la segunda fase del Programa de Empresas de Excelencia Exportadora*.

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2019/05/lanzamiento-segunda-fase-programa-de-empresas-de-excelencia-exportadora/>

Banco Interamericano de Desarrollo (2022). *Competir en la agroindustria, estrategias empresariales y políticas públicas para los desafíos del siglo XXI*.

<http://dx.doi.org/10.18235/0004347>

Barba, R. (2018). *Estructura de la matriz de operacionalización de variables en las tesis de la Mención Salud*. Escuela de Posgrado: UNC 2015-2017. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Cajamarca.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/2183/Estructura%20de%20a%20matriz%20de%20operacionalizaci%C3%B3n%20de%20variables.pdf?sequence=1>



- Barreto, C. (2014). *Lectura 09: Introducción a la estadística no paramétrica (parte II). Prueba de Correlación de Spearman*. [Material del aula]. *Bioestadística* (Curso 2014). Universidad Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú. <https://www.scientific-european-federation-osteopaths.org/wp-content/uploads/2019/01/Coeficiente-de-correlaci%C3%B3n-de-Spearman-.pdf>
- Bernal (2010). *Metodología de la investigación*. Pearson Educación <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Blueberries Consulting (2021, 13 de enero). *Exportaciones de arándanos de Perú 2020: récord de precio bajo y récord de volumen*. <https://blueberriesconsulting.com/exportaciones-de-arandanos-de-peru-2020-record-de-precio-bajo-y-record-de-volumen/>
- Blueberries Consulting (2021, 20 de octubre). *La Libertad: arándanos serán exportados al mercado de la India por primera vez*. <https://blueberriesconsulting.com/la-libertad-arandanos-seran-exportados-al-mercado-de-la-india-por-primera-vez/>
- Blueberries Consulting (2022, 27 de enero). *Senasa certificó 16.535 hectáreas de arándanos en nuestro país durante 2021*. <https://blueberriesconsulting.com/senasa-certifico-16-535-hectareas-de-arandanos-en-nuestro-pais-durante-2021/>
- Blueberries Consulting (2022, 15 de febrero). *Arándanos son la segunda fruta fresca más exportada en Chile en lo que va del 2022*. <https://blueberriesconsulting.com/arandanos-son-la-segunda-fruta-fresca-mas-exportada-en-chile-durante-2022/>
- Blueberries Consulting (2022, 27 de julio). *Hortifrut Perú obtiene certificación Sustainability Standard que valida buenas prácticas con el ambiente*. <https://blueberriesconsulting.com/hortifrut-peru-obtiene-certificacion-sustainability-standard-que-valida-buenas-practicas-con-el-ambiente/>

Blueberries Consulting (2023, 2 de enero). *Producción de arándanos peruanos entre enero y octubre de 2022 superó el volumen anual exportado durante el 2021.*

<https://blueberriesconsulting.com/la-produccion-de-arandanos-peruanos-entre-enero-y-octubre-de-2022-supero-el-volumen-anual-exportado-durante-el-2021/#:~:text=En%20un%20poco%20m%C3%A1s%20de,en%20el%20mundo%20sea%20indiscutable.>

Bilous et al. (2021). Scenario forecasting of consumption of main organic livestock products in Ukraine. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*.7(3), 22-43. <https://are-journal.com/are/article/view/452/299>

Brenes, E., Montoya, D. & Ciravegna, L. (2013). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. *Journal of Business Research*. 67 (5), 847-855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.003>.

Brenes, E. R., Ciravegna, L., & Acuña, J. (2020). Differentiation strategies in agribusiness: A configurational approach. *Journal of Business Research*, 119, 522-539. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.048>

Cámara de Comercio de Lima (2020). *Arándanos Elaborado por el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior – IDEXCAM – de la Cámara de Comercio de Lima.* <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/06/Opertunidades-y-retos-en-la-exportaci%C3%B3n-de-ar%C3%A1ndanos.pdf>

Cámara de Industrias y Producción (2022). *Sustainable Challenge Latam 2022 traza una hoja de ruta hacia la sostenibilidad.* <https://www.cip.org.ec/2022/09/16/sustainable-challenge-latam-2022-traza-una-hoja-de-ruta-hacia-la-sostenibilidad/>

- Canales L. & De la Vega M. (2020). *Análisis de los factores críticos que influyeron en las exportaciones de arándanos de Perú y Chile a Estados Unidos en el periodo 2012-2018*. [Tesis de Licenciatura. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.  
[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652534/Canales\\_ML.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/652534/Canales_ML.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Calderón et al. (2019). Factores internos que determinan la competitividad de las Pymes para insertarse en el mercado global. *Multidisciplinas de la Ingeniería*. 8 (10), 52-62.  
<https://multidisciplinasdelaingenieria.com/A%C3%B1o%20VI.%20No%2010/PDF/Art-06%2052-62.pdf>
- Calderón, L., et al. (2021). Competitividad del sector floricultor mediante la estrategia liderazgo en costos. *Revista Espacios*. 42 (20), 13-23.  
<https://www.revistaespacios.com/a21v42n20/a21v42n20p02.pdf>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*. 28 (1), 248-276.  
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/download/7073/6758/>
- Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*. 1(3), 4-23. <https://doi.org/10.15765/pnrm.v1i3.264>
- Barreto, C. (2014). *Lectura 09: Introducción a la estadística no paramétrica (parte II). Prueba de Correlación de Spearman*. [Material del aula]. *Bioestadística* (Curso 2014). Universidad Los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú. <https://www.scientific-european-federation-osteopaths.org/wp-content/uploads/2019/01/Coeficiente-de-correlaci%C3%B3n-de-Spearman-.pdf>

- Carlino, P. (2021). *Antecedentes y marco teórico en los proyectos de investigación: aportes para construir este apartado*. [Material de cátedra]. Universidad Pedagógica Nacional de Argentina. <https://www.aacademica.org/paula.carlino/274.pdf>
- Caro y Ponce De León (2021). *La relación de la innovación tecnológica y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras peruanas del sector frutas frescas durante el periodo 2012-2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659129>
- Carrasco L. y Montalvo L. (2020). *Factores de crecimiento en la exportación del arándano producido en La Libertad, Perú, a los países del Medio Oriente (Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos) en el año 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional USMP. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7371/carrasco\\_mlj-montalvo\\_gla.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7371/carrasco_mlj-montalvo_gla.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ccoillo, G. y Segura, G. (2022). “*Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras de arándanos de la Región Lima y su desempeño exportador durante el periodo 2015 – 2020*”. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661329/Ccoillo\\_PG.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661329/Ccoillo_PG.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Centeno, M., Gámez, H. & Mendoza, D. (2020). *Innovación en el proceso productivo de la Tabacalera Tambor de Estelí S.A, en el primer trimestre del año 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Repositorio Institucional

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

<https://repositorio.unan.edu.ni/13217/1/19950.pdf>

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX) (2021). *Nota semanal de Inteligencia Comercial*. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/CIEN\\_NSIM2\\_Febrero\\_2021\\_Final.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/CIEN_NSIM2_Febrero_2021_Final.pdf)

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX) (2022). *Nota de Inteligencia Comercial*. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/11/CIEN\\_NSIM1\\_Noviembre\\_2022\\_Arandano\\_.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/11/CIEN_NSIM1_Noviembre_2022_Arandano_.pdf)

Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales (CIEN-ADEX) (2022). *Reporte de empresas exportadoras. Diciembre 2022*. [https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/CIEN\\_REM\\_DICIEMBRE\\_2022.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/03/CIEN_REM_DICIEMBRE_2022.pdf)

Cervantes, J. y Ticona, I. (2020). *Relación entre adaptación de producto y el desempeño del exportador de las empresas exportadoras de palta en lima 2019*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91e28ca8-b675-4b09-9782-e0bbda48c520/content>

Collado, J. et al (2017). PERÚ: firme vocación internacional Experiencias de internacionalización de empresas españolas en mercados emergentes VII. *McGraw-Hill/Interamericana de España*. <https://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-internacionalizacion-empresas/pdf/peru-firme-vocacion-internacional.pdf>

Contreras, E. (s.f.). *La ventaja competitiva de Michael Porter*. [Archivo PDF]. Universidad Ricardo Palma. <https://www.urp.edu.pe/pdf/id/6330/n/>

- Contreras, C., y Cueto, M. (2013). Historia del Perú contemporáneo. *Instituto de Estudios Peruanos*.
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2020). *Portal del Estado Peruano*. Lima: CONCYTEC. Gobierno del Perú  
<https://www.gob.pe/institucion/concytec/noticias/304600-presidenta-del-concytec-inversion-en-innovacion-llevara-al-peru-a-ser-mas-competitivo>
- Comex Perú (2022). *Exportaciones de arándanos crecieron un 70% anualmente durante los últimos nueve años*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-de-arandanos-crecieron-un-70-anualmente-durante-los-ultimos-nueve-anos>
- Córdoba, O. y Henderson, A. (2017). *La gestión de calidad y el desempeño exportador de las pequeñas y medianas empresas de la Región Huetar Atlántica de Costa*. [Trabajo de Investigación, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio del Instituto Tecnológico de Costa Rica  
[https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9981/gestion\\_calidad\\_desempe%3%bl0\\_exportador\\_peque%3%blas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/9981/gestion_calidad_desempe%3%bl0_exportador_peque%3%blas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Crespo, F., Simões, C., y Fontes, M. (2020). Competitive strategies and international new ventures' performance: Exploring the moderating effects of internationalization duration and preparation. *BRQ Business Research Quarterly*, 23(2), 120–140.  
<https://doi.org/10.1177/2340944420916334>
- Chang, H. (1994) "The dynamics of Porter's three generics in international business strategy". Emerald Insight. *Research in Global Strategic Management*. (4), 51-64.  
[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1064-4857\(93\)04005-V/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S1064-4857(93)04005-V/full/html)

Chavarría, S. (2019). *Justificación de la investigación*.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25566w/Justificacion.pdf>

Chisco, N. (2006). *La estrategia de diferenciación como herramienta competitiva para las pequeñas empresas del sector de la confección*. [Tesis de Maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio del Instituto Politécnico Nacional.

<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/6381/ESTRATEGIADIFEREN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chirinos, R. y Rosado, J. (2016). Estrategia de diferenciación: el caso de las empresas industriales. *Ingeniería Industrial*, (34), 165-174.

<https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992008.pdf>

Chiquimarca, C; Licango, J. y Taco, J. (2019). Estudio de la importancia de la ventaja competitiva en las organizaciones. *Revista electrónica TAMBARA*, 9 (52), 718-731.

[https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa\\_ventaj\\_competit\\_organizac\\_FINAL.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2019/09/4.importa_ventaj_competit_organizac_FINAL.pdf)

Chocholousek et al. (2021). Agriculture farms product differentiation assessment in the Czech Republic. *Agricultural Economics – Czech*. 67 (3), 81–89.

<https://doi.org/10.17221/442/2020-AGRICECON>

Congreso de la República del Perú (2022). *Ley N°31518. Por lo cual se expide Ley que declara de interés nacional la producción, exportación e industrialización de frutos del bosque*

(berries). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-declara-de-interes-nacional-la-produccion-exportaci-ley-n-31518-2087705-2/#:~:text=Decl%C3%A1rase%20de%20inter%C3%A9s%20nacional%20la,frambuesa%2C%20la%20mora%20y%20el>

Congreso de la República del Perú (2020). *Ley N°31075. Por lo cual se expide Ley de organización y funciones del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.*

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-de-organizacion-y-funciones-del-ministerio-de-desarrollo-ley-n-31075-1905747-4/#:~:text=La%20presente%20ley%20tiene%20por,de%20Desarrollo%20Agrario%20y%20Riego.&text=A%20partir%20de%20la%20vigencia,de%20Desarrollo%20Agrario%20y%20Riego.>

De León (2017). La globalización y su influencia en la agricultura. *Anuario Jurídico y Económico Escuarialense*. 389-410.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6332793.pdf>

Dequiedt, V. (2018). Product quality in developing countries agrifood supply chains: a survey of theory. *Ferdi Working Paper*. 1 – 19. <https://ferdi.fr/dl/df-r5s6cxeybQjy546NQfyLoL7t/research-paper-product-quality-in-developing-countries-agrifood-supply.pdf>

Dialogo Chino (2022, 1 de noviembre). Perú: *El principal exportador de arándanos del mundo se enfrenta a retos de sostenibilidad*. <https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/60107-peru-el-principal-exportador-de-arandanos-del-mundo-se-enfrenta-a-retos-de-sostenibilidad/>

Díaz, M. y Carrera, M. (2019). *Innovación de producto, proceso y modelo de negocio*. [Trabajo de Investigación, Universidad Pontificia Comillas]. Repositorio Institucional Universidad Pontificia Comillas. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/294794/retrieve>

EAE Business School (2023). *¿Qué es el comercio internacional?*.

<https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/que-es-el-comercio-internacional>



Economía (2019, 12 de febrero). *Boom del arándano en Perú.*

<https://www.revistaeconomia.com/boom-del-arandano-en-peru/>

El Comercio (2019, 15 de enero). *Exportaciones peruanas de arándanos sumaron US\$590 millones en el 2018.*

[https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-exportaciones-peruanas-arandanos-sumaron-us-590-millones-2018-noticia-nndc-597793-](https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-exportaciones-peruanas-arandanos-sumaron-us-590-millones-2018-noticia-nndc-597793-noticia/#:~:text=En%20un%20comunicado%2C%20el%20Minagri,se%20exportaron%2043.000%20de%20toneladas)

[noticia/#:~:text=En%20un%20comunicado%2C%20el%20Minagri,se%20exportaron%2043.000%20de%20toneladas](https://elcomercio.pe/economia/peru/minagri-exportaciones-peruanas-arandanos-sumaron-us-590-millones-2018-noticia-nndc-597793-noticia/#:~:text=En%20un%20comunicado%2C%20el%20Minagri,se%20exportaron%2043.000%20de%20toneladas)

El Peruano (2022, 21 de noviembre). *El arándano se posiciona como el principal producto de agroexportación nacional.*

<https://www.elperuano.pe/noticia/197389-el-arandano-se-posiciona-como-el-principal-producto-de-agroexportacion-nacional>

El Peruano (2022, 15 de agosto). *Los arándanos se perfilan como un nuevo producto de origen.*

<https://elperuano.pe/noticia/179666-los-arandanos-se-perfilan-como-un-nuevo-producto-de-origen>

El Peruano (2022, 1 de noviembre). *Perú mantendrá este año liderazgo en arándanos.*

<https://elperuano.pe/noticia/196035-peru-mantendra-este-ano-liderazgo-en-arandanos>

El Peruano (2022, 27 de junio). *Perú concreta acceso de arándanos a Israel y suman 62 los*

*mercados internacionales.* <https://elperuano.pe/noticia/163415-peru-concreta-acceso-de-arandanos-a-israel-y-suman-62-los-mercados-internacionales>

El Peruano (2023, 13 de febrero). *Agroexportaciones peruanas rompen récord y superan los*

*9,800 millones de dólares en el 2022.* <https://elperuano.pe/noticia/204444-agroexportaciones-peruanas-rompen-record-y-superan-los-us-9-800-millones-en-2022>

El Peruano (2023, 12 de enero). *Mipymes representan 93.8% de las empresas exportadoras.*

<https://elperuano.pe/noticia/202004-mipymes-representan-938-de-las-empresas-exportadoras>

Fajardo, A. y Helguera, R. (2021). *El impacto de la innovación en la Performance exportadora de las Empresas de café arábigo ubicadas en Lima.* [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional USIL.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/d576eab5-944f-46c7-b527-8932481a76cd/content>

Flores, A. y Shibuya, S. (2022). *Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la fruta exótica: maracuyá y su desempeño exportador durante el periodo 2014-2021.* [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/661334>

Forbes (2022, 11 de octubre). *Perú fue el principal exportador mundial de arándanos en 2021 y sus envíos crecen 123% en primeros siete meses del año.* <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-10-11/peru-fue-el-principal-exportador-mundial-de-arandanos-en-2021-y-sus-envios-crecen-123-en-primeros-siete-meses-del-ano/>

Fresh Fruit (2021, 24 de enero). *¿Un mal año para los arándanos?*

<https://freshfruit.pe/2021/01/24/un-mal-ano-para-los-arandanos/>

Fresh Plaza (2021, 8 de julio). *"La calidad 'premium' se convertirá en el estándar en el mercado de los arándanos".* <https://www.freshplaza.es/article/9337440/la-calidad-premium-se-convertira-en-el-estandar-en-el-mercado-de-los-arandanos/>

Fruits from Chile (2022). *Arándanos.* <https://fruitsfromchile.com/fruit/blueberries/>

Gallardo, E. (2017). *Metodología de la Investigación. Manual Autoformativo Interactivo*.

Universidad Continental.

[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)

Gamboa, J. (2017). *Innovación empresarial como estrategia para la organización*. [Archivo

PDF]. Universidad Santo Tomás.

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2606/2016gamboajuan.pdf>

García, A. (2020). *Efecto de la orientación emprendedora internacional y la innovación*

*tecnológica de producto (capacidades, estrategias y éxito) sobre el desempeño*

*exportador de las Pymex*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de

Aguascalientes]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Aguascalientes.

<http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/11317/1998/445008.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Global Supply Chain Assurance (BRCGS) (s.f). *Acerca de BRCGS*.

<https://www.brcgs.com/brand-owners/>

Gobierno Regional La Libertad (2017). *Capacitan a agricultores en cultivo de arándanos*.

Gobierno del Perú. [http://www.chavimochic.gob.pe/noticia.php?id=capacitan-a-](http://www.chavimochic.gob.pe/noticia.php?id=capacitan-a-agricultores-en-cultivo-de-arandanos)

[agricultores-en-cultivo-de-arandanos](http://www.chavimochic.gob.pe/noticia.php?id=capacitan-a-agricultores-en-cultivo-de-arandanos)

Gonzales F. (2020). *La influencia de la Innovación en el desempeño exportador de las empresas*

*exportadoras de café en el Perú 2019*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de

Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/c693d6a7-f7d8-4150-b2ea-2a024edcacb4/content>

- Hernandez, A. y Pascual, A. (2017). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de Investigación Agraria y Ambiental*. 9 (1), 158-163.  
<https://doi.org/10.22490/21456453.2186>
- Hernández, S. y Sánchez, K. (2017). Innovación y competitividad: micro y pequeñas empresas del sector agroindustrial en Cúcuta. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*. 8(1), 23-33.  
[https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion\\_duitama/article/view/7368/5827](https://revistas.uptc.edu.co/index.php/investigacion_duitama/article/view/7368/5827)
- Hernández – Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. *McGraw-Hill*.  
<http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1292/1/Hernandez-Sampieri-Metodologia-de-la-investigacion-las-rutas-cuantitativa-cualitativa-y-mixta.pdf>
- Horta, R. (2015). Conceptualización del desempeño exportador: análisis de los avances en la literatura de los negocios internacionales. *Revista Oikos*. 19 (40), 137-150.  
<http://ediciones.ucsh.cl/index.php/Oikos/article/view/976>
- Ibarra, L. y Blanco, M. (2015). Factores de éxito que mejoran el desempeño exportador de la Pymes industriales mexicanas. *Revista UCLA*. 8 (17), 37-52  
<https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1510/746>
- Ibarra, L. (2017). *Factores que mejoran el desempeño exportador de las Pyme industriales en Sonora*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Nuevo León.  
<http://eprints.uanl.mx/14110/1/1080246566.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2014). La innovación en la agricultura: un proceso clave para el desarrollo sostenible. *Red Innovagro*. 1- 20.

[https://www.redinnovagro.in/documentosinnov/Innovaci%C3%B3n\\_PP\\_es.pdf](https://www.redinnovagro.in/documentosinnov/Innovaci%C3%B3n_PP_es.pdf)

Instituto Nacional de Calidad (Inacal) (2020). *Inacal promueve estándares de calidad en la cadena de valor de arándano*. Gobierno del Perú

<https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/314251-inacal-promueve-estandares-de-calidad-en-la-cadena-de-valor-del-arandano>

Instituto Nacional de Calidad (Inacal) (2021). Inacal establece buenas prácticas agrícolas para la producción de arándanos. Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/inacal/noticias/512452-inacal-establece-buenas-practicas-agricolas-para-la-produccion-de-arandanos>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI) (2021). *Producción Nacional Diciembre 2020*. Gobierno del Perú. [https://www.inei.gob.pe/media/principales\\_indicadores/02-](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf)

[informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-produccion-nacional-dic-2020.pdf)

Instituto Nacional de Investigación Agraria (INIA) (2008). *Ley N° 27262 concordada con modificaciones Decreto Legislativo 1080*. Gobierno del Perú.

[https://www.inia.gob.pe/wp-](https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/LegislacionSemillas/LeyGeneralSemillas(Ley027262)modificada.pdf)  
[content/uploads/LegislacionSemillas/LeyGeneralSemillas\(Ley027262\)modificada.pdf](https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/LegislacionSemillas/LeyGeneralSemillas(Ley027262)modificada.pdf)

Instituto nacional de innovación agraria (INIA) (2018). *Contratación de una firma consultora para el diagnóstico comunicacional y diseño de la estrategia y plan de comunicaciones del Instituto Nacional de Innovación Agraria*. Gobierno del Perú.

[https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/PNIA/Consultorias/2018/sbc-01-2018/SCC-](https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/PNIA/Consultorias/2018/sbc-01-2018/SCC-002-TDR-2.pdf)  
[002-TDR-2.pdf](https://www.inia.gob.pe/wp-content/uploads/PNIA/Consultorias/2018/sbc-01-2018/SCC-002-TDR-2.pdf)

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (2019). *Fruticultores se certificarán en Buenas Prácticas Agrícolas para exportar su producción de duraznos*. Gobierno del Perú

<https://www.inia.gob.pe/2019-nota-139/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (2020). *Minagri promueve proyectos de innovación para mejorar la calidad del cacao*. Gobierno del Perú.

<https://www.inia.gob.pe/2020-nota-103/>

Instituto nacional de innovación agraria (INIA) (2023). *Sistema nacional de innovación agraria. Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego*. Gobierno del Perú.

<https://www.inia.gob.pe/snia/>

Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA) (2023). *Programa Nacional en Frutales*. Gobierno del Perú. <https://www.inia.gob.pe/2020-nota-103/>

Instituto Nacional de Innovación agraria (INIA) (s.f). Programa Nacional de cultivos agroindustriales y agroexportación. *Ministerio de Desarrollo agrario y Riego*. Gobierno del Perú. <https://www.inia.gob.pe/pn-agroindustriales-agroexportacion/#:~:text=El%20Programa%20Nacional%20de%20Cultivos,co%20y%20selva%20del%20pa%C3%ADs.>

International Blueberry Organization (IBO) (2022). *State of the Blueberry Industry Report*.

*Agrometrics*. [https://agrometrics.com/ibo/sotir2022/South\\_America/PER](https://agrometrics.com/ibo/sotir2022/South_America/PER)

International Blueberry Organization (IBO) (2023). *Perú: Los números que refuerzan el*

*liderazgo de los arándanos*. <https://www.internationalblueberry.org/2023/02/28/peru-los-numeros-que-refuerzan-el-liderazgo-de-los-arandanos/>

- Isharyadi, F. y Kristiningrum, E. (2021). Profile of system and product certification as quality infrastructure in Indonesia. *Open Engineering*, 11(1), 556-569.  
<https://doi.org/10.1515/eng-2021-0054>
- Juárez J. (2020). *Relación entre la gestión de calidad total y el desempeño exportador de Mypes exportadoras peruanas de cacao en grano 2020*. [Tesis de licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/90ce617c-7ba1-419d-802d-365a9c42985b/content>
- Lara, C. (2019). *Elementos de la estrategia competitiva que afectan el crecimiento y rentabilidad de las empresas peruanas exportadoras de polos de algodón*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional Universidad Nacional Mayor de San Marcos.  
[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11625/Lara\\_hc.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/11625/Lara_hc.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Leonidou, L., et al. (2015). Environmentally friendly export business strategy: Its determinants and effects on competitive advantage and performance. *International Business Review*, 24(5), 798–811. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.02.001>
- Lopezosa, C. (2020). Entrevistas semiestructuradas con NVivo: pasos para un análisis cualitativo eficaz. *Barcelona: Universitat Pompeu Fabra*. 88-97.  
<https://repositori.upf.edu/handle/10230/44605>
- Luque, A. (2020). “*Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad*”. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio Institucional Universidad Nacional Agraria La Molina.

<http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4471/luque-luque-amarilda-rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Masia (2019, 21 de noviembre). La actualidad de la producción de arándanos en España. *Masia*

<https://www.masiaciscar.es/produccion-de-arandanos-en-espana/>

Mata, G. (2017). *Factores que impulsan el desempeño exportador de la pequeñas y medianas empresas del sector manufacturero en Nuevo León*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/16900/1/1080289849.pdf>

Mendez, C. (1999). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencia económicas, contables y administrativas. *Editorial Kimbres Ltda.*

[https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia\\_guia\\_para\\_elaborar\\_disenos\\_invesatigacion.pdf](https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24204w/Re/Metodologia_guia_para_elaborar_disenos_invesatigacion.pdf)

Mendoza R. y Stucchi E. (2022). *Relación entre la estrategia competitiva de liderazgo en costo y el desempeño exportador de las empresas peruanas de arándanos hacia el mercado de China durante el período 2016-2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659941>

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2020). El Plan Estratégico de la PAC de España (2023-2027). Gobierno de España [https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/resumen-pac-es\\_tcm30-627662.pdf](https://www.mapa.gob.es/es/pac/post-2020/resumen-pac-es_tcm30-627662.pdf)

Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (2022). *Información subsectorial*. Gobierno del Perú. [https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/Informacion\\_subsectorial.aspx](https://www.mapa.gob.es/es/agricultura/temas/producciones-agricolas/frutas-y-hortalizas/Informacion_subsectorial.aspx)



Ministerio de Agricultura y Riego (MIDRAGI) (2016). *El Arándano en el Perú y en el Mundo, en la Producción, Comercio y Perspectivas*. Gobierno del Perú.

<https://bibliotecavirtual.midagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/boletines/2016/36-el-arandano-en-el-peru-y-el-mundo/file>

Ministerio de Agricultura y Riego (MIDRAGI) (2020). Beneficios de consumir arándanos.

Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/85266-beneficios-de-consumir-arandanos>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2013). *El ABC del comercio exterior. Guía práctica del exportador*. Gobierno del Perú.

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Documentos/manuales/guia\\_practica\\_del\\_exportador\\_wr.pdf](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/Documentos/manuales/guia_practica_del_exportador_wr.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Reporte de comercio regional Lambayeque – 2018*. Gobierno del Perú. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Lambayeque\\_2018\\_Anual.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Lambayeque_2018_Anual.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2018). *Reporte de comercio regional Lambayeque – 2018*. Gobierno del Perú. [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/estadisticas\\_y\\_publicaciones/estadisticas/reporte\\_regional/RRC\\_Lambayeque\\_2018\\_Anual.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/estadisticas_y_publicaciones/estadisticas/reporte_regional/RRC_Lambayeque_2018_Anual.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2020). *Reporte de comercio regional La Libertad Anual 2020*. Gobierno del Perú.

[https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1731138/RCR\\_LaLibertad\\_2020\\_act-270421.pdf?v=1619541165](https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1731138/RCR_LaLibertad_2020_act-270421.pdf?v=1619541165)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Programa de Apoyo a la

Internacionalización (PAI). Gobierno del Perú. <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/proyectos-y-programas/programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-pai/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2021). Exportaciones de La Libertad alcanzaron récord histórico en el 2020. Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/366259-exportaciones-de-la-libertad-alcanzaron-record-historico-en-el-2020>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2021). Mincetur lanza nueva versión del Programa de Apoyo a la Internacionalización con fondo de S/ 20 millones. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/506612-mincetur-lanza-nueva-version-del-programa-de-apoyo-a-la-internacionalizacion-con-fondo-de-s-20-millones>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2021). *Reporte de comercio regional de La Libertad Anual 2021*. Gobierno del Perú.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2961323/RCR%20La%20Libertad%20%202021.pdf?v=1658795128>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2022). *Reporte de comercio regional La Libertad I Semestre 2022*. Gobierno del Perú.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3668214/RCR%20La%20Libertad%20-%20I%20Semestre%202022.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (2022). *Resultados de exportaciones Perú 2022*. Gobierno del Perú. <https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) (s.f). *Comercio Exterior*. Gobierno del Perú. <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior3/>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) (2015). *Introducción*. Gobierno del Perú.

<https://www.midagri.gob.pe/portal/datero/193-exportaciones/importancia-de-la-calidad-en-las-agroexportaciones>.

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Midagri) (2020). *Promulgan Ley 31075 que oficializa creación de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego*. Gobierno del Perú.

<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/315781-promulgan-ley-31075-que-oficializa-creacion-de-ministerio-de-desarrollo-agrario-y-riego>

Mondragón, A. (2014). Uso de la correlación de Spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Movimiento Científico*, 8(1), 98–104.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5156978.pdf>

Mujica, B. (2019). El desempeño exportador como estrategia de mejora empresarial. Caso

Vicrila Glass. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo].

Repositorio Institucional Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

<http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/2696/El%20desempe%C3%B1o%20exportador.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Muriel, S. y Paraizaman, L. (2022). *Relación entre la innovación productiva aplicada por las empresas exportadoras peruanas de la palta Hass de la Región La Libertad y su*

*desempeño exportador durante el periodo 2016 – 2020*. [Tesis de Licenciatura,

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661336/Muriel\\_GS.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/661336/Muriel_GS.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Navaia, E., Moreira, A. y Ribau, C. (2023). Differentiation Strategy and Export Performance in Emerging Countries: Mediating Effects of Positional Advantage among Mozambican

Firms. Economies. *Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 11(2), 1-16.

<https://doi.org/10.3390/economies11020044>

Ochoa, D. e Infante, A. (2021). Capacidad gerencial, asociatividad y calidad como factores que se relacionan con el desempeño de las exportaciones de uvas frescas de la región Ica en el periodo 2016 – 2020. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657784/Ochoa\\_PD.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/657784/Ochoa_PD.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Pehrsson, A. (2016), How does a foreign subsidiary's differentiation strategy fit competitive dynamics and mandate? *European Business Review*, 28 (6), 690-708.

<https://doi.org/10.1108/EBR-08-2016-0107>

Pinilla J, y Criado, D. (2016). Estrategia internacional, innovación y rendimiento: conglomerados estratégicos en pymes catalana. *Revista de la Escuela de Administración y Economía*. 20(41), 167 – 199. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5841094>.

Portal frutícola (2022, 5 de diciembre). Chile: *La mayor oferta de diversos países afecta la actual temporada de arándanos*.

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/12/05/chile-mayor-oferta-de-diversos-paises-afecta-la-actual-temporada-de-arandanos/>

Portal Frutícola (2022, 19 de diciembre). *Nuevas variedades de arándanos de Perú ofrecen la posibilidad de mejorar la calidad y la competitividad*.

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/12/19/nuevas-variedades-de-arandano-de-peru-ofrecen-la-posibilidad-de-mejorar-la-calidad-y-la-competitividad/>

Portal Frutícola (2022, 1 de agosto). *Perú: Campaña de arándanos bien encaminada, superaría las 250 mil toneladas de exportación.*

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2022/08/01/campana-de-arandanos-peruana-bien-encaminada-superaria-las-250-mil-toneladas-de-exportacion/>

Portal Frutícola (2023, 10 de marzo). *Irrigación Olmos contribuyó con el 65 % de las exportaciones de Lambayeque en 2022.*

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/03/10/irrigacion-olmos-contribuyo-con-el-65-de-las-exportaciones-de-lambayeque-en-2022/>

Portal Frutícola (2023, 28 de febrero). *Los números que refuerzan el liderazgo de los arándanos y uva de mesa peruana.*

<https://www.portalfruticola.com/noticias/2023/02/28/los-numeros-que-refuerzan-las-exportaciones-de-arandanos-y-uva-de-mesa-peruanas/>

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance: With a New Introduction. First Free Press Edition.*

<http://resource.1st.ir/PortalImageDb/ScientificContent/182225f9-188a-4f24-ad2a-05b1d8944668/Competitive%20Advantage.pdf>

Proarándanos (2023). *El Arándano en nuestras vidas.* <https://proarandanos.org/el-arandano-en-nuestras-vidas/>

Programa Global de Calidad y Normas (GQSP) (2022). *¿Cómo trabaja el Programa Global de Calidad y Normas GQSP en el Perú?.* <https://www.gqspperu.org/proyecto-peru>

ProInnovate (2019). *Difunden proyectos de Innóvate Perú en Feria Agronova 2019.* Gobierno del Perú. <https://www.proinnovate.gob.pe/noticias/noticias/item/2018-difunden-proyectos-de-innovate-peru-en-feria-agronova-2019>

ProInnovate (2022). *Produce lanza cofinanciamientos para proyectos de innovación, emprendimiento y desarrollo productivo*. Gobierno del Perú.

<https://www.proinnovate.gob.pe/noticias/noticias/item/2834-produce-lanza-cofinanciamientos>

PromPerú (2022). *Resultado de Exportaciones 2022 Perú*. Gobierno del Perú.

<https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>

PromPerú (2023). *Resultado Exportaciones Perú 2022*. Gobierno del Perú.

<https://recursos.exportemos.pe/resultados-exportaciones-peru-2022.pdf>

Oliveira, R., Figueira, A., y Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Proquest*. 13 (2), 30-42.

<https://www.proquest.com/openview/e544e0187772276581e7c7e570af1342/1?pq-origsite=gscholar&cbl=204>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2023). *Semillas*.

<https://www.fao.org/seeds/es/>

Quevedo G. (2022). *Innovación para fortalecer la competitividad de la artesanía cerámica de Cajamarca para la exportación*. [Tesis de Licenciatura, Universidad de Lima].

Repositorio Institucional Universidad de Lima

[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17412/Quevedo-Rabanal\\_Innovaci%  
c3%b3n-competitividad-artesania-cer%  
c3%a1mica-Cajamarca-exportaci%  
c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17412/Quevedo-Rabanal_Innovaci%c3%b3n-competitividad-artesania-cer%c3%a1mica-Cajamarca-exportaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Quintanilla J. y Villa K. (2022). *Relación de la innovación productiva aplicada por las empresas agroexportadoras de mango fresco de la región Piura y su desempeño exportador durante los años 2017-2020 a Países Bajos*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana]

de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/659901>

Quispe A. y Bravo H. (2020). *Factores internos y externos que influyen en el desempeño de las exportaciones de quinua al mercado de China, año 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655476/Quispe\\_ChA.pdf?sequence=11&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655476/Quispe_ChA.pdf?sequence=11&isAllowed=y) [Consulta: 24 de marzo del 2023]

Razak, I. (2016). The Impact of Product Quality and Price on Customer Satisfaction with the Mediator of Customer Value. *Journal of Marketing and Consumer Research*. (30), 59-68.

<https://core.ac.uk/download/pdf/234694248.pdf>

Redagrícola (2017, 22 de marzo). *El Arándano pisa fuerte*.

<https://www.redagricola.com/pe/assets/uploads/2017/03/redagricola-peru-39.pdf>

Redagrícola (2017, 2 de agosto). *Arándanos en maceta, una tecnología de altos retornos se perfila en el sur*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/una-tecnologia-altos-retornos-se-perfila-sur/>

Redagrícola (2017, 2 de agosto). *Biloxi ¿La Red Globe de los arándanos?*

<https://www.redagricola.com/pe/biloxi-la-red-globe-los-arandanos/>

Redagrícola (2021, 27 de diciembre). *La renovación genética con que Perú busca aumentar su liderazgo en la exportación de arándanos*. <https://www.redagricola.com/co/la-renovacion-genetica-con-que-peru-busca-aumentar-su-liderazgo-en-la-exportacion-de-arandanos/>

Redagrícola (2021, 2 de septiembre). *Muchas veces el error está en decidirse por pasar a orgánico el predio, sector o el cuartel más malo, productivamente hablando*.

<https://www.redagricola.com/pe/muchas-veces-el-error-esta-en-decidirse-por-pasar-a-organico-el-predio-sector-o-el-cuartel-mas-malo-productivamente-hablando/>

Redagrícola (2021, 25 de octubre). *Perú se consolida como el mayor exportador de arándanos.*

<https://www.redagricola.com/co/peru-se-consolida-como-el-mayor-exportador-de-arandanos/>

Redagrícola (2022, 14 de octubre). *Arándano chileno tendría una caída de 8% en exportaciones para la temporada 2022-23.*

<https://www.redagricola.com/cl/arandano-chileno-tendria-una-caida-de-8-en-exportaciones-para-la-temporada-2022-23/>

Redagrícola (2022, 9 de septiembre). *Exportación de arándanos de La Libertad crecerá más de 20% este año.*

<https://www.redagricola.com/pe/exportacion-de-arandanos-de-la-libertad-crecera-mas-de-20-este-ano/>

Redagrícola (2022, 10 de noviembre). *Inka's Berries sumará tres nuevas variedades premium de arándanos el próximo año.*

<https://www.redagricola.com/pe/inkas-berries-sumara-tres-nuevas-variedades-premium-de-arandanos-el-proximo-ano/>

Redagrícola (2022, 9 de setiembre). *Nuevas variedades de arándanos producidos en Perú ganan aceptación en China.*

<https://www.redagricola.com/pe/nuevas-variedades-de-arandanos-peruanos-logran-aceptacion-en-el-mercado-chino/>

Redagrícola (2022, 12 de julio). *Una industria joven y robusta que traza su futuro en el recambio varietal.*

<https://www.redagricola.com/co/una-industria-joven-y-robusta-que-traza-su-futuro-en-el-recambio-varietal/>

Retamozo, M. (2014) ¿Cómo hacer un proyecto de tesis doctoral en Ciencias Sociales? *Ciencia,*

*Docencia y Tecnología*, (48), 173-202. <http://www.redalyc.org/pdf/145/14531006007.pdf>



Rivera, N. (2021). *Investigación de mercado y calidad de producto*.

[https://www.researchgate.net/publication/356757208\\_Investigacion\\_de\\_mercado\\_y\\_calidad\\_de\\_producto](https://www.researchgate.net/publication/356757208_Investigacion_de_mercado_y_calidad_de_producto)

Rodas y Santillan (2019). Breves consideraciones sobre la Metodología de la Investigación para investigadores principiantes. *INNOVA Research Journal*. 4 (3). 170-184.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7475518.pdf>

Robayo, P. (2016). La innovación como proceso y su gestión en la organización: una aplicación para el sector gráfico colombiano. *Elsevier*. 7 (16), 125-140.

[10.1016/j.sumneg.2016.02.007](https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.007)

Rodas, M. y Vilca, J. (2019). *Relación entre la capacidad de innovación y el desempeño exportador de Mypes Exportadoras de papa 2018*. [Tesis de Licenciatura, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional Universidad San Ignacio de Loyola.

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/39f3cab5-a3c4-46ad-8b70-1e146d7778c6/content>

Romero, M. (2016). Pruebas de bondad de ajuste a una distribución normal. *Revista Enfermería Del Trabajo*, 6(3), 114. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5633043.pdf>

Saldarriaga, M., Guzmán, M. y Concha, E. (2019). Innovación Empresarial: Factor de competitividad y calidad de vida en Popayán, Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*. 2, 151-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063446008>

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación et al., (2017).

*Innovar para competir, 40 casos de éxito*. RedInnovagro.

[https://www.redinnovagro.in/docs/E\\_BOOK\\_40\\_CASOS\\_EXITO.pdf](https://www.redinnovagro.in/docs/E_BOOK_40_CASOS_EXITO.pdf)

- Semuel, H., Siagian, H., y Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 237, 1152–1159.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301714>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA) (2018). *La Libertad: Senasa establece certificación fitosanitaria de arándanos basada en perfiles de riesgo*. Gobierno del Perú. <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/la-libertad-senasa-establece-certificacion-fitosanitaria-de-arandanos-basada-en-perfiles-de-riesgo/>
- Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) (2018). *Protocolo de Exportación de cereza a China*. Gobierno de Argentina.  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/china-protocolo\\_para\\_la\\_exportacion\\_de\\_cerezas\\_argentinas\\_02.12.2018.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/china-protocolo_para_la_exportacion_de_cerezas_argentinas_02.12.2018.pdf)
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA) (2021). *Primera región productora de arándanos del Perú inició campaña de exportación 2021 – 2022*. Gobierno del Perú  
<https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/la-libertad-primera-region-productora-de-arandanos-inicio-con-exito-campana-de-exportacion-2021-2022/>
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (SENASA) (2023). Obtener certificación fitosanitaria de lugares de producción. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/10095-obtener-certificacion-fitosanitaria-de-lugares-de-produccion>
- Sierra y Selva exportadora (2018). *Perú berries: nuevos productos, nuevos mercados*. Gobierno del Perú. <http://www.sierraexportadora.gob.pe/descargas/ferias-eventos/SEMINARIO-BERRIES/berries/William%20Daga>

Suarez, D., Erbes, A., y Barletta F. (2020). Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje. *Ediciones Complutense*. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/otros/20210716020012/Teoria-innovacion.pdf>

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (2021). *Comisión del Comercio Internacional de Estados Unidos concluye que importaciones de arándanos chilenos no causan daño a la industria de ese país*. Gobierno de Chile. <https://www.subrei.gob.cl/sala-de-prensa/noticias/detalle-noticias/2021/02/11/comisi%C3%B3n-del-comercio-internacional-de-estados-unidos-concluye-que-importaciones-de-ar%C3%A1ndanos-chilenos-no-causan-da%C3%B1o-a-la-industria-ese-pa%C3%ADs#:~:text=Cabe%20destacar%20que%2C%20en%202020,ubica%20como%20nuestro%20principal%20destino.>

Sujova, A. et al. (2021). Efectos del comercio exterior en el desempeño económico de las industrias: evidencia de la industria de procesamiento de madera de Chequia y Eslovaquia. *Economies*. 9(4), 1 – 20. <https://doi.org/10.3390/economies9040180>

Superfruits (s.f.). *Super arándanos*. <https://sites.peru.info/es-pe/superfoods/detalle/super-arandano>

Tapella, E. (2007). *El Mapeo de Actores Claves*. [Archivo PDF]. Universidad Nacional de Córdoba. <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>

The Economic Times (2023). *What is 'Export'*. <https://economictimes.indiatimes.com/definition/export>

The Observatory of Economic Complexity (2022). *Cranberries, bilberries, similar fruits, fresh*.

<https://oec.world/es/profile/hs/cranberries-bilberries-similar-fruits-fresh>

Tridge (2023). *Estacionalidad del Arándano Fresco en Perú*.

<https://www.tridge.com/intelligences/bilberry/PE/season>

Tuapanta, J., Duque, M. y Mena, A. (2017). Alfa de Cronbach para validar un cuestionario de uso de TIC en docentes universitarios. *Revista mkt Descubre*. 10 (12), 37-48.

<https://core.ac.uk/download/pdf/234578641.pdf>

Universidad Rafael Landívar (2018). *Manual de certificación para la exportación*. [Archivo PDF]. Universidad Rafael Landívar

[http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/Libros\\_y\\_mas/2018/10/manu\\_certiexpo.pdf](http://recursosbiblio.url.edu.gt/publicjlg/Libros_y_mas/2018/10/manu_certiexpo.pdf)

Vasquez L. y Vignatti C. (2022). *La capacitación, tecnología y calidad como determinantes que influyen en las exportaciones de demás suéteres y guantes de lana o pelos finos de las Mypes de la Región Cusco en el periodo 2017- 2020*. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Institucional UPC

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659946/Vignatti\\_GC.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659946/Vignatti_GC.pdf?sequence=3&isAllowed=y)



## ANEXOS

## Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

Tabla 45. Matriz de consistencia

Título de la Tesis : ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN APLICADAS POR LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ARÁNDANOS FRESCOS DE LA REGIÓN LA LIBERTAD Y LA RELACIÓN CON SU DESEMPEÑO EXPORTADOR ENTRE LOS AÑOS 2018 - 2022				
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLE	METODOLOGÍA
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Variable Independiente	Enfoque Mixto
¿En qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?	Determinar en qué medida las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022	Las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022	Estrategias de diferenciación: Calidad de producto Innovación Empresarial	Enfoque Mixto  Tipo: cuantitativa Diseño: No experimental - transversal - correlacional  Tipo: cualitativa Diseño: Teoría fundamentada
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específica	Variable dependiente	Población y muestra
¿En qué medida la estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?	Determinar la estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022	La estrategia de diferenciación de calidad de producto aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relaciona positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022	Desempeño exportador - Ventas de exportación (valor FOB) - Volumen de ventas (cantidad)	Población de 15 empresas peruanas exportadoras de arándano frescos de la región La Libertad que cuentan con un desempeño exportador entre los años 2018-2022
¿En qué medida las estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan con su desempeño exportador entre los años 2018-2022?	Determinar la estrategia de diferenciación de innovación empresarial aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación con su desempeño exportador entre los años 2018-2022	Las estrategias de diferenciación de innovación empresarial aplicada por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad se relacionan positivamente con su desempeño exportador entre los años 2018-2022		
¿Cuál es la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con el desempeño exportador entre los años 2018-2022?	Conocer la percepción de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con el desempeño exportador entre los años 2018-2022	Existe una percepción positiva de las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad sobre las estrategias de diferenciación y la relación con el desempeño exportador entre los años 2018-2022		

Nota: Se realizó la matriz de consistencia del presente trabajo de investigación, indicando el problema principal, objetivos, hipótesis, variables de estudio, enfoque utilizado y Población y muestra.

**Anexo N° 2: Matriz de Operalización / Categorización de variables / Categorías**

*Tabla 46.* Matriz de Operacionalización de Variables

<b>Variable</b>	<b>Definición de Variable</b>	<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Estrategia de Diferenciación</b>	Según Porter (1980 como se citó en Crespo, Simões y Fontes, 2020) especifica tres estrategias competitivas, estas son diferenciación, liderazgo en costo y enfoque. Con respecto a las compañías que aplican una estrategia de diferenciación se centran en la singularidad que valoran los compradores como la calidad, diseño, marketing, servicio o innovación.	La información se recopilará a través de encuestas y cuestionarios que serán planteados en relación a las dimensiones desarrolladas en la presente investigación	Calidad de Producto	Certificaciones
				Trazabilidad
			Innovación Empresarial	Procesos
				Producto
<b>Desempeño Exportador</b>	Según Valenzuela (2000, como se citó en Ibarra, 2017) señala que el desempeño exportador es la respuesta estratégica condicionada por recursos y capacidades estratégicas. Asimismo, el desempeño exportador es el resultado que se obtiene de utilizar los recursos para poder ingresar a nuevos mercados y desarrollar el proceso de internacionalización (Rubio & Málaga, 2018 como se citó en Ochoa & Infante, 2021).	La información se recopilará a través de encuestas y cuestionarios que empleadas a las empresas seleccionadas en la muestra	Ventas de exportación	Valor de ventas de exportación
			Volumen de exportación	Cantidad de ventas exportación

Nota: Se realizó la matriz de operacionalización de variables, indicando las variables de estudio, dimensiones, indicadores y las preguntas e ítems de las entrevistas y encuestas a emplea

### Anexo N° 3: Validación de las preguntas – Entrevista

- Validación del cuestionario de entrevistas por la experta Rocío Salas Laine, Docente de estadística e investigación de mercados con más de 9 años de experiencia y asesora de tesis de la Facultad de Hotelería y Turismo en UPC (revisora de *papers* en congresos de investigación).

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA

N°	ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución? (Agroexportadoras de arándanos de La Libertad, Proarándanos, INIA, PAI, MINCETUR, PromPerú)	x		x		x		
	<b>Variable: Estrategia de Diferenciación</b>							
2	¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?	x		x		x		
3	¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?							
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
4	¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?	x		x		x		
5	En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?	x		x		x		
6	Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?	x		x		x		
	<b>Dimensión: Innovación empresarial</b>							
7	Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?	x		x		x		
8	¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?	x		x		x		



9	¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?	x		x		x	
<b>Variable: desempeño exportador</b>							
10	Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
11	¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
12	En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
13	¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?	x		x		x	
<b>Preguntas de cierre</b>		x		x		x	
14	En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?	x		x		x	
15	Adicionalmente, ¿qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?	x		x		x	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_Considero que existe suficiencia en las preguntas de la entrevista.

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ x ]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:**    **Salas Laines, Rocío**

**DNI: 43674028**

**Especialidad del validador:** [Administración de Negocios]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**17** de mayo de 2023



2. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Ruth Naquiche Chonate, coordinadora, supervisora y ejecutadora de proyectos en estudios de mercados cuantitativos y cualitativos, Licenciada en Estadística.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA**

N°	items	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución? (Agroexportadoras de arándanos de La Libertad, Proarán danos, INIA, PAI, MINCETUR, Promperú)	x		x		x		
	<b>Variable: Estrategia de Diferenciación</b>							
2	¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?	x		x		x		sería interesante conocer que estrategia de diferenciación utilizan, para luego ir a la siguiente pregunta
3	¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?	x		x		x		
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
4	¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?	x		x		x		
5	En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?	x		x		x		
6	Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?	x		x		x		
	<b>Dimensión: Innovación empresarial</b>							
7	Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?	x		x		x		
8	¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las	x		x		x		

	variantes de arándanos frescos?						
9	¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?	x		x		x	
<b>Variable: desempeño exportador</b>							
10	Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
11	¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
12	En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?	x		x		x	
13	¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?	x		x		x	
<b>Preguntas de cierre</b>							
14	En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?	x		x		x	
15	Adicionalmente, ¿qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?	x		x		x	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): se realizó una observación en el ítem 2

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador:   NAQUICHE CHONATE RUTH

DNI: 41344435

Especialidad del validador: LIC. EN ESTADISTICA (AUDITOR DE MERCADOS)

\*Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

\*Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.

\*Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

31 de mayo de 2023



-----  
RUTH NAQUICHE CHONATE

3. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Bonny Solangge Lozada Guerrero, Licenciada en Estadística con experiencia en analista de gestión de la información e inteligencia de negocios y comercial.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENTREVISTA**

N°	ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
1	¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución? (Agroexportadoras de arándanos de La Libertad, Proarándanos, INIA, PAI, MINCETUR, PromPerú)		X	X		X		
	<b>Variable: Estrategia de Diferenciación</b>							
2	¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?	X		X		X		
3	¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?	X		X		X		La pregunta es muy abierta, ¿Cómo fue el proceso de adaptación y cambios en las actividades internas que se realizaron para la aplicación de estas estrategias
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
4	¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?	X		X		X		Texto redundante, debería parafarsearse de la siguiente manera: ¿Considera usted que la estrategia Calidad de producto cumple con las expectativas del consumidor como factor diferencial? ¿Por qué?
5	En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?	X		X		X		En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos, han contribuido a mejorar la oferta de valor frente a la competencia? ¿Por qué?



6	Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?	X		X		X	
<b>Dimensión: Innovación empresarial</b>							
7	Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Que opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?	X		X		X	
8	¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?	X		X		X	
9	¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?	X		X		X	
<b>Variable: desempeño exportador</b>							
10	Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?	X		X		X	
11	¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?	X		X		X	
12	En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?	X		X		X	
13	¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?	X		X		X	
<b>Preguntas de cierre</b>							
14	En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?	X		X		X	
15	Adicionalmente, ¿qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_

**Opinión de aplicabilidad:**    **Aplicable** [ ]            **Aplicable después de corregir** [X]            **No aplicable** [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:**            **Bonny Solange Lozada Guerrero**            **DNI: 44282028**

**Especialidad del validador:** [Licenciada en Estadística]

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.  
<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo.  
<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.  
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión.

**03 de Junio de 2023**

*Solange Lozada*

#### Anexo N° 4: Validación de las preguntas – Encuesta

- Validación del cuestionario de encuesta por la experta Rocío Salas Laine, Docente de estadística e investigación de mercados con más de 9 años de experiencia y asesora de tesis de la Facultad de Hotelería y Turismo en UPC (revisora de *papers* en congresos de investigación).

#### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENCUESTA

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
1	La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.	x		x		x		
2	Las certificaciones obtenidas en su producto le han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.	x		x		x		Las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.
3	Las certificaciones con las que cuenta su producto han influenciado de manera positiva su desempeño exportador.	x		x		x		Las certificaciones con las que cuenta su producto han influenciado de manera positiva su desempeño exportador.
4	La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a su empresa en temas de calidad.	x		x		x		La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.
	<b>Dimensión: Innovación de producto</b>							
5	Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.	x		x		x		
6	La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).	x		x		x		
7	El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales.	x		x		x		
8	La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.	x		x		x		
	<b>Dimensión: Innovación de procesos</b>							
9	Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas,							

	etc) son importantes para el cultivo de arándanos.						
10	Las capacitaciones y seminarios brindados por el estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.	x		x		x	*Estado
11	La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción.	x		x		x	
12	El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.	x		x		x	
13	El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.	x		x		x	
<b>Dimensión: Ventas de exportación</b>							
14	La calidad del producto ha permitido el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.						Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.
15	La innovación de producto y procesos ha incrementado la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.	x		x		x	La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.
16	Aplicar estrategias de diferenciación ha permitido a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022,	x		x		x	Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022,
<b>Dimensión: Volumen de exportación</b>							
17	La cantidad de arándanos exportados ha aumentado tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.	x		x		x	La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de

							diferenciación durante los años 2018-2022.
18	La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante el periodo del 2018-2022.	x		x		x	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** Los items están bien, sólo hay que modificar algunas palabras para mejorar la redacción.

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable       Aplicable después de corregir       No aplicable

**Apellidos y nombres del juez validador:** Rocío Salas Laines

**DNI:** 43674028

**Especialidad del validador:** [Administración de negocios]

**17 de mayo de 2023**

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión





2. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Ruth Naquiche Chonate, coordinadora, supervisora y ejecutadora de proyectos en estudios de mercados cuantitativos y cualitativos, Licenciada en Estadística.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENCUESTA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
1	La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.	X		X		X		
2	Las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.	X		X		X		
3	Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.	X		X		X		
4	La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.	X		X		X		
	<b>Dimensión: Innovación de producto</b>							
5	Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.	x		x		x		
6	La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).	x		x		x		
7	El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos permitió lograr una mayor posición en los mercados internacionales.	x		x		x		
8	La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.	x		x		x		
	<b>Dimensión: Innovación de procesos</b>							
9	Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos.	X		X		X		
10	Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.	X		X		X		
11	La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus	X		X		X		

	costos de producción.					
12	El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.	X		X		X
13	El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.	X		X		X
<b>Dimensión: Ventas de exportación</b>						
14	Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.	X		X		X
15	La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.	x		x		x
16	Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022,	x		x		x
<b>Dimensión: Volumen de exportación</b>						
17	La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.	x		x		x
18	La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante el periodo del 2018-2022.	x		x		x

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ X ]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador:   NAQUICHE CHONATE RUTH

DNI: 41344435

Especialidad del validador: LIC. EN ESTADISTICA (AUDITOR DE MERCADOS)

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

31 de mayo de 2023



3. Validación del cuestionario de entrevistas por el experto Bonny Solange Lozada Guerrero, Licenciada en Estadística con experiencia en analista de gestión de la información e inteligencia de negocios y comercial.

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO ENCUESTA**

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
	<b>Dimensión: Calidad de producto</b>							
1	La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.	X		X		X		
2	Las certificaciones obtenidas en el producto han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.	X		X		X		
3	Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.	X		X		X		
4	La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.	X		X		X		
	<b>Dimensión: Innovación de producto</b>							
5	Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.	X		X		X		Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que éstos se diferencien de la competencia.
6	La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).	X		X		X		
7	El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos permitió lograr una mayor posición en los mercados internacionales.	X		X		X		
8	La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.	X		X		X		
	<b>Dimensión: Innovación de procesos</b>							
9	Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos.	X		X		X		
10	Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.	X		X		X		Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado contribuyen la mejora de la calidad de

							producto, innovación de producto y procesos.
11	La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción.	X		X		X	La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y establecer un control eficiente sobre los costos de producción.
12	El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.	X			X		X
13	El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.	X		X		X	
<b>Dimensión: Ventas de exportación</b>							
14	Una mejor calidad de los arándanos permite el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.	X		X		X	Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022.
15	La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.	X		X		X	
16	Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022,	X		X		X	
<b>Dimensión: Volumen de exportación</b>							
17	La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.	X		X		X	
18	La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante el periodo del 2018-2022.	X		X		X	

**Observaciones (precisar si hay suficiencia):** \_\_\_\_\_



**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ ]

Aplicable después de corregir [X]

No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador:**

Bonny Solange Lozada Guerrero

DNI:44282028

**Especialidad del validador:** Licenciada en Estadística

<sup>1</sup>**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

**03 de Junio de 2023**



Handwritten signature of Bonny Solange Lozada Guerrero.

## **Anexo N° 5: Preguntas de la entrevista**

### **INSTRUMENTO 1: ENTREVISTA A EXPERTOS**

Buenos días/tardes, somos Vanesa Olivares Li y Pamela Chapoñan Damian, egresadas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas actualmente nos encontramos elaborando nuestro proyecto de investigación de Negocios Internacionales sobre la relación de las estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras peruanas de arándanos frescos de la región La Libertad y el desempeño exportador entre los años 2018-2022. De tal modo, necesitamos conocer su punto de vista mediante las siguientes preguntas. Gracias.

Nombre:

Entidad:

#### **Preguntas Específicas.**

1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?  
(Agroexportadoras de arándanos de La Libertad, Proarándanos, INIA, PAI, MINCETUR, PromPerú)

#### **Variable 1: Estrategias de diferenciación**

2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?
3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?

**Dimensión: Calidad de producto**

4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?
5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?
6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?

**Dimensión: Innovación empresarial (innovación de producto y procesos)**

7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?
8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?
9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?

**Variable 2: Desempeño exportador**

10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?
11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?
12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?

13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?

**Preguntas de cierre**

14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?
15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?

FIN

Damos por concluida la entrevista. Le agradecemos por su tiempo brindado y por compartir sus conocimientos con nosotras, ya que toda la información será de gran ayuda para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación.



## **Anexo N° 6: Preguntas de la encuesta**

### **INSTRUMENTO 2: ENCUESTA**

**TÍTULO DE LA TESIS: “Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación son su desempeño exportador entre los años 2018-2022”**

**ENCUESTA: “Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de la región La Libertad y la relación son su desempeño exportador entre los años 2018-2022”**

### **CAPÍTULO I: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

Departamento:	Provincia:	Distrito:
---------------	------------	-----------

### **CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

#### 2. De la empresa

1. Razón social: \_
2. Ruc: \_
3. Actividad económica principal:
4. Año inicio de actividad de la empresa:
5. Año inicio de la actividad exportadora: \_

#### 3. Del responsable o gerente de la empresa:

1. Nombre completo:
2. Cargo:
3. Nivel de estudio alcanzado:
4. Edad:
5. Sexo:
6. Tiempo de servicio (años):
7. Años de experiencia:

### CAPÍTULO III: ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN E INSERCIÓN INTERNACIONAL

**Instrucciones:** Seleccione en una escala del 1 al 5 (1: Totalmente en desacuerdo / 2: en desacuerdo / 3: regularmente de acuerdo / 4: de acuerdo / 5: totalmente de acuerdo)

1. ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN					
1.1. Calidad de producto					
La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos	1	2	3	4	5
producidos por la empresa.					
Las certificaciones obtenidas en su producto le han permitido diferenciar a la empresa de la competencia.	1	2	3	4	5
Las certificaciones con las que cuenta su producto han influenciado de manera positiva su desempeño exportador.	1	2	3	4	5
La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a su empresa en temas de calidad.	1	2	3	4	5
1.2. Innovación de producto					
Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.	1	2	3	4	5
La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos)	1	2	3	4	5
El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales.	1	2	3	4	5
La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.	1	2	3	4	5
1.3. Innovación de proceso					
Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, entre otros.) son importantes para el cultivo de arándano	1	2	3	4	5

Las capacitaciones y seminarios brindados por el estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos	1	2	3	4	5
La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción	1	2	3	4	5
El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.	1	2	3	4	5
El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.	1	2	3	4	5
<b>2.DESEMPEÑO EXPORTADOR</b>					
<b>2.1. Ventas de exportación</b>					
La calidad del producto ha permitido el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022	1	2	3	4	5
La innovación de producto y procesos ha incrementado la participación de mercado durante el periodo 2018-2022	1	2	3	4	5

Aplicar estrategias de diferenciación ha permitido a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022	1	2	3	4	5
<b>2.2. Volumen de exportación</b>					
La cantidad de arándanos exportados ha aumentado tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.	1	2	3	4	5
La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022	1	2	3	4	5



- Milussja Mejía



- Gabriel Lewis Arrieta Padilla



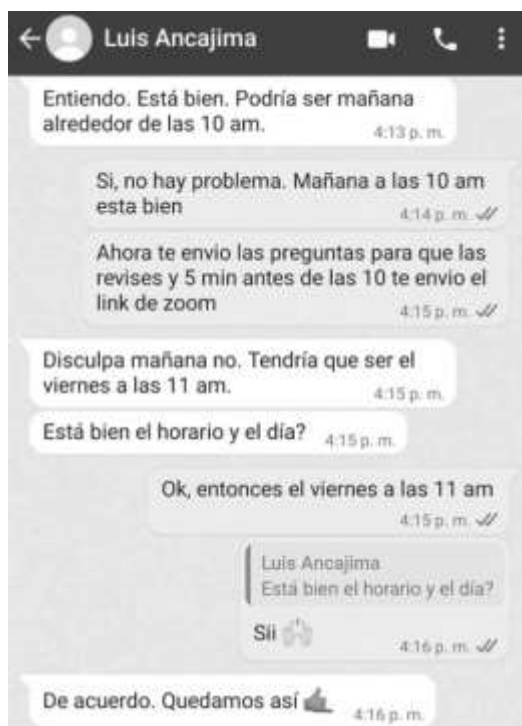
- Alfredo Lira Chirif



- José Luis Gómez Plasencia



- Luis Alberto Ancajima Guzmán



- Willy Julon Ramírez



- Manuel Chávez Andia



- Sebastián Ochoa Münzenmayer

De: Sebastián Ochoa

Enviado: lunes, 29 de mayo de 2023 01:03

Para: Vanesa Olivares

Asunto: Re: ENTREVISTA - UPC

Hola

Ok

Me llaman por whapp a esa hora o mándame un link y nos conectamos por videoconferencia

Saludos,

Sebastián Ochoa M.

El 29-05-2023, a la(s) 07:00, Vanesa Olivares <@hotmail.com> escribió:

Estimado Sebastián,

La entrevista será de alrededor 20 minutos como máximo. Al medio día hora peruana (7 de la tarde Sudáfrica), me parece bien, con mi compañera no tenemos ningún inconveniente en realizar la entrevista en ese horario. Te adjunto las preguntas para que lo puedas ir revisando y así tengas una idea más clara. Asimismo, diez minutos antes de la hora te estaré enviando el enlace zoom vía correo y WhatsApp.

Saludos Cordiales

Vanesa Olivares LI



## **Anexo N° 8: Desarrollo de las entrevistas**

### **Entrevista a experto 1: Víctor Hugo Salvatierra Manchego (PromPerú)**

#### **1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

En Promperú, ejerzo consultoría externa, soy consultor externo, desarrollo tanto capacitación como asistencia técnica para empresas Mypes exportadoras aquellas que pertenecen al programa de ruta exportadora y las temáticas de las capacitaciones y asistencia que efectúo son *e-logistics*, logística internacional, gestión estratégica de exportaciones, entre otras afines. Para Mincetur, actualmente estoy dentro de la base de datos de tutores exportadores del programa de asistencia a la internacionalización y también he efectuado labores de evaluador de proyectos que postulan al programa PAI (el programa de asistencia a la internacionalización).

#### **2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

De las estrategias de diferenciación, lo que yo podría resaltar es lo que se está haciendo, es trabajar por ejemplo, vinculado al aspecto orgánico y obviamente el certificarlo porque no es suficiente el simplemente trabajar aspectos orgánicos si es que no se aspira a una certificación que es lo que finalmente se aprecia en mercados internacionales especialmente el Europeo y otro aspecto que también se aprecia bastante es el tema de la sostenibilidad, certificaciones sostenibles, aspectos específicos en lo que respecta a sostenibilidad puedo resaltar el tema de empaques que de alguna forma mitigan el impacto ambiental, es decir evitar el uso de plásticos sino utilizar empaques biodegradables o en todo caso que tengan la posibilidad de reciclarse con mayor facilidad que el plástico, tenemos también aspectos vinculados al uso del agua, energía y el aspecto logístico aquí usualmente las métricas que se suelen utilizar es la totalidad de

emisiones que la empresa o la empresa exportadora genera al trasladar los arándanos desde el punto de origen hasta el punto de destino, la consigna es mitigar, disminuir ese tipo esa cantidad de misiones, actualmente hay pocos operadores logísticos que ofrecen la opción de un transporte donde se mitiga, donde la consigna sea mitigar las emisiones, aunque hay algunas navieras que ya están empleando esto pero aún todavía no está extendido de manera macro son como le puedo decir casos aislados en ciertas ocasiones. Y eso sería principalmente el tema de la de la diferenciación no están por el lado de la del orgánico y la sostenibilidad. Otro aspecto importante que también se suele trabajar pero que también aporta el tema de la diferenciación es el servicio postventa, pero esencialmente considero yo que orgánico y el tema de lo sostenible es lo que más éxito está generando cuando se trata de diferenciación.

Cabe precisar que esto es muy aparte de lo clásico el tema de trabajar con arándanos no congelados sino arándanos que son transportados pues en un contenedor de temperatura controlada, puesto que el hecho de que esté congelado o sea transportado en un contenedor de temperatura controlada tiene mucho que ver con el sabor, la textura y otras características del arándano que son apreciadas en ese sentido por ejemplo, un arándano que va congelado, si bien es cierto es una forma muy eficiente de trasladar arándanos evitando el deterioro, pero eso genera algunos inconvenientes en cuanto al sabor en algunos mercados, como por ejemplo el suizo que por ahí lo pueden resentir sobre todo el tema del sabor es importante. Otro aspecto relevante en torno a la diferenciación están pues las condiciones de siembra y cosecha, que estos arándanos hayan sido cosechados a mano y aspectos que están vinculados al orgánico que no se hayan utilizado pesticidas o sea se haya empleado en lo mínimo, el uso de pesticidas que sea pues este empleado mecanismos de control de plagas naturales, el tema del agua, la tierra no todos esos aspectos que intervienen en lo que va a ser finalmente el sabor del arándano, entonces esos

también son aspectos que se diferencian que establecen diferencias sobre todo a la hora de comprar el arándano que sea un grano no congelado, además uno de nuestros grandes competidores en esta región podemos resaltar a Argentina, por ahí Colombia, Chile, pero son esos los aspectos que usualmente se toman en cuenta la a la hora de diferenciarse

### **3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

El proceso de adaptación, bueno en lo que respecta a sostenibilidad siempre hay una capacitación previa, una identificación de oportunidades de mejoras y una elaboración de estrategias. Primero se define en sí cuáles son las prácticas sostenibles que se van a implementar en la empresa, se identifican las áreas afectadas existentes, una ciertas jornadas de capacitación porque el tema de la sostenibilidad no es simplemente implementar la práctica y ya, sino es concientizar tanto a la gente con la que se trabaja, es decir los colaboradores pero también y sobre todo es importante a que la alta dirección necesita interiorizar estas prácticas y saber que es el camino para diferenciar el producto que se exporta en mercados internacionales especialmente como mencioné el mercado Europeo, mercados específicos que aprecian aspectos sostenibles podemos citar a Francia, España, Bélgica, Alemania, Suiza ,entre otros; principalmente son los países que aprecian estos aspectos sostenibles, el trabajo como le cómo lo vuelvo a repetir es un progresivo comienza primero con un tema de concientización e identificación de lugares donde se va a implementar estas prácticas sostenibles, una capacitación a la gente, el establecimiento de ciertas métricas que nos permitan controlar hasta qué punto estamos logrando lo que se está estableciendo, por ejemplo en torno al ahorro de energía donde es mucho más fácil medir en torno a por ejemplo, el tema de gestión de residuos y desperdicios aunque también se puede implementar en este tipo de empresas.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

La diferenciación por calidad es un factor diferencial definitivamente, el hecho de tener un producto con mejores características organolépticas es un diferencial y los mercados así lo perciben para ser preciso un arándano que tiene mejor sabor, mejor textura, mejor aspecto definitivamente va a tener un mejor precio y eso es un diferencial para lograr ello es importante, pues temas vinculados no solamente desde la cosecha y lo que es el cuidado mismo del arándano, sino también aspectos vinculados al tema del transporte es fundamental, el transporte se suele como ya mencioné transportar congelado, pero la consigna aquí es trabajar con contenedores de temperatura controlada porque son los que de alguna forma conservan de mejor manera los aspectos del fruto que los mercados valoran mucho, el consumidor valora bastante el tema el sabor, el tema de la textura y eso obviamente se consigue de mejor forma con este tipo de transporte, punto aparte es el tema del producto orgánico aspectos vinculados al orgánico donde ya mencioné el uso evitar el uso de plaguicidas y otros productos químicos el tema del estado de los suelos, el agua con el que se riega, entre otros, estoy convencido que efectivamente es un factor que contribuye a diferenciarse.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?**

Las certificaciones en sí son más que una especie de cartel que comunica a todos los grupos de interés que la empresa en cuestión contempla prácticas, pues ya sea prácticas sostenibles destinadas a preservar y no cuidar el producto, prácticas vinculadas a un tema de gestión de calidad dependiendo de la certificación que se obtenga, por ello considero que el tema de la

certificación no son más que una formalidad de algo que la empresa ya está realizando, informa; y en ese sentido es importante en el tema de diferenciación porque empresas que no lo tienen estarán un paso atrás frente a aquellas que sí lo tienen, empresas que tienen certificaciones cuentan con mayores argumentos para hacerse con la preferencia de los compradores internacionales a diferencia de aquellas empresas que no lo tienen donde los argumentos serán reducidos y estarán en una posición de desventaja o frente a estas empresas que sí cuentan con certificaciones.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

El tema de la trazabilidad es un factor también importante porque sobre todo en el tema de estos productos los productos agroindustriales el saber el origen y las condiciones en las cuales se ha sembrado, cosechado, el transporte y todo ello, dice mucho y el cliente cada vez que tiene el interés y la inquietudes saber de dónde proviene aquello que consume, en ese sentido si es que uno no tiene mecanismos o sistemas de trazabilidad para satisfacer esa necesidad de este nuevo cliente, que pide saber de dónde viene, quiere saber dónde se sembró, cómo es que ha sido cuidado, cuáles son las características de ese suelo, qué aspectos están teniendo en cuenta, que cadena de bienestar está generando ese producto, cuál es el impacto real, si efectivamente está beneficiando a la gente o por el contrario más bien está generando un mundo peor, como es el hecho de algunos productos donde existe pues temas vinculados a la explotación tanto de personas como la afectación del medio ambiente, estos aspectos sobre todo son como vuelvo a repetir y voy a ser enfático en esto el mercado Europeo en especial estamos hablando de la Europa que está conformada, pues por países como Francia, Bélgica, Países, Alemania, España, Luxemburgo, Suiza y por ahí algunos países nórdicos, el tema sostenible es ya un tema por el

cual el consumidor está predispuesto a pagar más, lo identifica como algo distinto y eso obviamente es un factor diferenciación.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

La tecnología es un aspecto fundamental, por ejemplo, para el tema del riego y aquí pues se puede mencionar muchas variantes desde atmósfera controlada, riego por nano burbujas, riego por telemetría, por goteo, aspectos en lo que se busca es un uso eficiente del agua, pero también que proporcione todos los elementos necesarios para que esa esa planta de arándano pueda desarrollarse, pues en las mejores condiciones. Otro aspecto fundamental está vinculado al transporte el arándano como ya mencioné es un producto bastante delicado y como todos los perecibles se deteriora con el transporte una vez cosechado, el tema de la conservación, la preservación del arándano en cadenas de frío es fundamental y en ese aspecto pues podemos hablar desde contenedores con temperatura controlada con cadena de frío, mecanismos que ayuden a minimizar el deterioro de planta, son aspectos tecnológicos que ayudan de alguna otra forma a llevar un mejor producto de cara al consumidor, el tema de incluir aspectos tecnológicos que contribuyen a la trazabilidad, cómo el uso por ejemplo de contenedores inteligentes que monitoreen la temperatura y las condiciones del arándano el hecho de identificar claramente el tema de los lotes, todo ello aporta en sí valor de cara al cliente final porque esto permite no solamente tener un arándano en condiciones óptimas calidad, tamaño sabor, textura, resistencia y sobre todo un arándano sano, sin químicos que puedan perjudicar al consumidor sino también es el trabajo eficiente, la eficiencia en cuanto al uso del agua, el uso del terreno en sí destinado para sembrar, el disminuir la merma, por eso la tecnología cobra un papel fundamental.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

El tema de la tecnología en sí es un elemento importante que contribuye a la competitividad, desde la selección de las especies o los tipos o bueno las especies de arándano que se van a cultivar, desde esa selección que claro está aquí la consigna o el objetivo es lograr el mejor arándano aquel que tenga las dimensiones exactas la calidad, el sabor, el tamaño y claro está también la resistencia porque el arándano es un fruto bastante delicado y muy susceptible como todos a la temperatura y al transporte, por un lado la especie de arándano a cultivar.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

El estado cumple un rol fundamental, definitivamente el apoyo del estado es importante y en estos aspectos tecnológicos y no solamente en el tecnológico sino también estamos hablando el papel del Estado como una propiciando el tema de fuentes de financiamiento, capacitación, asistencia, entre otros, yo no solamente resaltaría el tema tecnológico sino todos los aspectos, el rol del Estado es fundamental, el apoyo a los a los exportadores en general es un tema muy importante sobre todo en esta parte del mundo un país como Perú en el cual buscamos constantemente mecanismos de diferenciación y generación de valor de cara a los mercados internacionales y para esto necesitamos y precisamos de capacitación y esto por el sencillo hecho de que el 99,5%, son Mypes, pero las exportadoras aproximadamente, estarán en el 85 86% aproximadamente, la gran mayoría de las empresas exportadoras son Mypes y las Mypes se caracterizan en sí por tener limitado acceso al financiamiento personal con oportunidades de mejora en cuanto a capacitación temas de competitividad digitalización y sostenibilidad con muchas oportunidades de mejora esa situación hace que el rol del Estado no como una entidad

que solamente proporcione recursos en torno a tecnología y otros. eso hace el rol del Estado sea fundamental para la empresa que exporta, entonces yo sí resalto el rol del Estado en ese aspecto y en los demás vinculados al tema de la exportación.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Claro, el comportamiento de las exportaciones desde el 2018 han sido de forma creciente, en mercados como lo mencione de Europa, Estados Unidos y por ahí China, pues la pandemia del Covid-19 coloco a los arándanos en una buena posición porque se promocionaba su consumo para ayudar al sistema inmunológico, entonces Perú logro posicionarse como el primer exportador de arándanos. Además, Perú ha logrado abastecer la demanda de los mercados, pues contamos con una variedad de climas y zonas de producción que permite cultivar el fruto casi todos los meses del año. Entonces, el mercado tiene una variación positiva y el arándano es uno de los productos destacables del país.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Claro, definitivamente, la calidad es un factor diferencial para las exportaciones, pues los arándanos con las mejores características, ya sea por el sabor, el tamaño, la textura, entre otros, las empresas que logran una calidad diferencial son más reconocidos por el consumidor y ellos estarán dispuestos a pagar por ese producto, entonces mejorando el precio, pues el consumidor hoy en día valora mucho el tema de sabor, textura y desde cómo se cultivó el fruto hasta como llego.



**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Han influenciado de manera positiva, ya que en temas por ejemplo de riego han logrado ser más eficientes en el uso de agua, así como ha permitido el desarrollo de la planta en mejores condiciones, obteniendo una producción de mejor calidad, además las innovaciones han permitido llevar un mejor producto al consumidor, por ejemplo como lo mencione el tipo de transporte que ayuda a mantener en condiciones óptimas la calidad del fruto, entonces el uso de las innovaciones en el producto de las variantes para obtener una mejor producto y principalmente en el tema de resistencia en el transporte y la innovaciones en los procesos ya sea de cultivo o para el transporte del fruto, cumplen un rol fundamental para el desempeño exportador de las empresas.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Sí, La Libertad es considerar la principal región de producción de arándanos, pues el Estado ha ayudado a implementar y ejecutar diversos proyectos como por ejemplo el de Chavimochic, que ha permitido tener buenas carreteras y ayuda de manera positiva en la producción de los arándanos.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Básicamente lo que hemos hablado las empresas en campo deben innovar, mejorar los tiempos, mejorar los rendimientos, los procesos de empaquetado, el transporte, el tipo de contenedor en que trasladaran el fruto. Además, deben ir de la mano con las innovaciones o nuevas medidas de calidad para poder abastecer la necesidad del consumidor de hoy en día, ya que hoy el

consumidor desea conocer de donde vino el fruto, que procesos tuvo, se utilizó pesticidas o no, que beneficios está brindando o no, esto de la mano con la sostenibilidad que debe tener una empresa, entonces la empresa será más competitiva y reconocida en el mercado.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

El tema de por ejemplo las medianas y pequeñas empresas para poder financiar sus proyectos o para sus recursos que son necesarios para sus cultivos. Asimismo, el desafío de seguir creciendo en un mercado, donde las empresas se preocuparán por ofrecer un producto diferente a sus diversos destinos. Otro punto es el cambio climático, pues al pasar el clima es un problema que se ira sintiendo en los cultivos no solo para el de arándanos sino para todos, entonces las empresas por prevención deberían estar investigando y desarrollando innovaciones que ayuden a afrontar estas situaciones para que llegado el momento no le afecten a gran magnitud. Entonces mediante la innovación no solo se puede crecer sino mantenerse en un mercado.

**Entrevista a experto 2: Danny Pacheco Infante (MINCETUR)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

En el PAI soy consultor de las empresas que participan en este programa el estado se les asigna este un consultor para que los pueda guiar y también desarrollar sus planes de internacionalización al cual ellos postulan. Entonces una empresa postula ejemplo con cacao para Suiza y el consultor los guía en esa aventura de ingresar a ese mercado nuevo para la empresa o que quiera reforzar su presencia y a la vez se les desarrolla un plan de internacionalización con el cual después se ejecuta en el mercado y todo eso lo hace un consultor

en este caso yo. Estoy en el rubro donde asesoro a empresas agrícolas que concursan en el programa, entonces eso lo hacemos todo el año con varias empresas a la vez y al final se busca que sea internacionalicen no más estas compañías que postulan

## **2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Bueno la diferenciación viene desde el lado del producto, si bien es cierto el arándano es estándar en cuanto al fruto, el que se produce en La Libertad o en Arequipa, producen el mismo fruto ejemplo la variedad *Biloxi* y es lo mismo. Estos bloques en lo que sí puede empezar a diferenciarse según las variedades que empiezan a producir a sembrar y a producir para exportación, algunos buscan mayor durabilidad del transporte, es decir frutos más resistentes al viaje, por lo tanto, mejor calidad al arribar al puerto destino y lo que los lleva a diferenciarse. Además, se diferencian o se pueden diferenciar por ejemplo, en programas en programas sociales como por ejemplo el de generar algún tipo de beneficio social en la zona donde trabajan por ejemplo, Camposol y esto sobre todo lo hacen las grandes empresas, tiene una cuna donde sus trabajadores en especial a las mamás cuando no tienen dónde dejar al niño, este para ir a trabajar al *packing* o al campo del Camposol en La Libertad tienen una miss donde ahí los pueden dejar a los niños, está dentro de la planta y donde tienen una miss donde los alimentan, entonces la mamá no se preocupa de nada y cuando la mamá termina de trabajar lo recoge, lo cuidan y lo educan. Entonces, digamos que esto es algunas estrategias de diferenciación social que después se transmiten, están en la web y las redes sociales que de alguna manera generan esa diferenciación respecto al cliente no porque se hacen ver como una empresa de responsabilidad social y después marcar la diferencia respecto al al resto, es decir a la competencia.

### **3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Las empresas lo que hacen son pruebas en el campo respecto a la primera estrategia que les comentaba diferenciarse la producción hacen pruebas en el campo combinando factores como por ejemplo variedad a tipo de suelo, tipo de riego y con esos tipos dividen una parcela en partes producen variedades por factores de variedad, probando cuál es la mejor fórmula para tener un arándano de calidad internacional y también en cuanto a volúmenes que es importante. Por ejemplo, empresas como Agrokasa que hablando con su ingeniero como experimentan fórmulas de producción para ver cuál varía rinde mejor en cuanto a calidad, en cuanto a sabor o lo que puede llamarse grados brix o en cuanto a volúmenes producidos por espacio y eso lo hacen en el campo las empresas grandes y algunas medianas. Esto lo manejan en el campo y una vez que ven que funciona en tal variedad, con tal fórmula, con tal tipo de suelo, con tal tipo de riego y con tal tipo de abonamiento encuentran la fórmula. Entonces ya le entran a 300 hectáreas se prueban qué fórmula podrían trabajar y a partir de ahí hacen los envíos al mercado y hacen pruebas no me ha tocado ver respecto a esto de la calidad, cuando hacen pruebas marcan cajas para ver cómo llegan, por ejemplo si yo tengo un contenedor de arándanos, yo puedo marcar algunas cajas muestra para para probar la calidad y esas mismas cajas que muestre en destino se vuelvan a evaluar para ver cómo llegó en cuanto a calidad, el frío que le ponen al contenedor, el embalaje que utilizan la humedad y esas fórmulas de conservación en el contenedor para que cuando llegue y vea que llegaron bien sepan cómo es que llegó, con los pesos trabajan mucho en las pruebas piloto, yo puedo estar mandando ejemplo 5 kilos de arándanos por caja y a veces no sé cuánto más pueda llegar no o sea cuántos y perder peso, a veces cargan mucho más al ojo ponen más kilos porque saben que no se va a deshidratar la fruta y para que llegue el peso que pide el

cliente pero a veces cargan un poco más y no saben porque cuanto más y eso es dinero perdido, entonces también hacen experimentos de pesos marcando cajas no solo para ver la calidad sino también para ver los pesos, cuantos finalmente se pierde de peso en el viaje y por lo tanto cuanto más efectivamente hay que cargar para que el cliente no le afecte el peso de lo que pide, digamos que ese tipo de actividades se desarrollan y respecto a las cunas del tema social, bueno ellos ven que es lo que falta en las zonas o lo que es necesario que genere impacto. Es simplemente organizarse como el caso de Camposol y contratar algún especialista en educación inicial y en base a ese líder trabajar actividades como estas para mantener también contentos a los trabajadores o trabajadoras y fidelizar porque la mano de obra en el interior del país en el mundo agrícola es escasa, hoy en día hay mucha actividad agrícola que compiten con los módulos, los nuevos negocios que llegan a provincia con nuevos productos.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Sí claro, la calidad es importante porque el mercado internacional es muy exigente, es más que solo sabor o color de la fruta, sino también de detalles. Pues, el cliente estadounidense, canadiense, europeo y asiático es de detalles. En cuanto a la corona de la fruta, por ejemplo, la coronita debe estar intacta no puede estar maltratada, no puede estar sin corona y debe tener la forma grande porque a veces salen arándanos con una deformación y deben ser homogéneos en cuanto al calibre de la valla en una caja y un plan, puede ser una valla más grande o más pequeña el color y las imperfecciones en piel, todo ello este marca más que diferenciación una estandarización porque el que no envía la calidad estándar que pide el cliente el exterior no puede enviar el producto, mejor no envía porque le van a descontar el precio o porque corren el riesgo que el cliente no les acepte el pedido al llegar a destino, entonces la calidad no se negocia

como dicen algunos muy bien. Aquí hay que cumplir ese nivel de calidad para ser aceptados, pues el que envía una calidad maullada pues sufre de descuentos eso no les conviene o puede que algún cliente es más estricto y simplemente no acepta el producto porque no me enviaste la calidad o pueden separar el arándano bueno del arándano malo y te pagan sobre el arándano bueno que recibieron, así ocurre con algunos productos, entonces a partir de ahí de enviar la calidad o los requisitos del cliente, yo me puedo diferenciar en calidad siendo constante, por ejemplo siendo continuos y no puedes cometer error en cuanto a calidad llegando por lote más del 5% malo, un producto muy deshidratado, con la corona reventadas ya sea porque llegó hasta Europa más de 26 días y quizás el tratamiento de frío no fue el adecuado, entonces estos pequeños problemas de calidad o mínimos problemas de calidad no deben ser continuos para que la empresa se diferencie por calidad. Sí el año tiene 52 semanas comerciales que hubo un envío de una semana haya llegado un poquito malo versus otras 51 semanas que ya todo bien es aceptable pero no continuamente en las 52 semanas una vez al mes que llegue mal un contenedor ahí es muy probable que se tengan fallas muy recurrentes, no incumplimiento con la calidad y esto no sería negocio para ellos, pero a partir de enviar un fruto con calidad continua y están estandarizados, la percepción el cliente cambia con respecto a esa empresa en base a calidad, si es irregular ya no las ven como una empresa que trabaja muy bien ese aspecto y por lo tanto no se diferencia por calidad, sin embargo a partir de enviar bien y continuamente se podría hablar de diferenciación de calidad, Asimismo, uno va posicionándose así en el mercado.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

Claro, las certificaciones van a partir de lo que la mayoría tiene los mínimos como la *Global*, que es lo mínimo que pide un cliente del hemisferio norte, el cual no se podría exportar prácticamente pero sí hay nuevas certificaciones que puedan marcar diferenciación como por ejemplo BRC es una certificación o la certificación orgánica que por ahí algunos ya están empezando a producir arándanos orgánicos que muchos dicen que es difícil pero lo están haciendo y hay que certificarse para poder vender y a partir de ahí pueden empezar a ver diferenciaciones por certificación porque la mayoría tiene *Global GAP* porque es lo básico que pide un cliente, entonces yo puedo ir tomando nuevas para ir ampliando mi mercado, para los clientes más específicos y para otros nichos algunos nichos.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Claro la trazabilidad como un poco les adelanté en lo anterior, la trazabilidades del campo es desde el campo a las empresas agroexportadoras de arándanos todo lo que producen, lo que exportan, la producción indistinto a ello hacen trazabilidad si es producción propia saben que jaba entra al *packing*, de dónde viene, de qué lote, de qué zona porque viene marcadas así las jabas desde su propia producción y saben que en ese lote que cajas están incluyendo y después se hace un *packing* y en el *packing* se marca las jabas, tales pallets, cajas, lote, zona. Igual cuando hacen acopio con más razón, es decir compran a terceros producción porque a veces les falta y entonces tienen proveedores para complementar volúmenes y es ahí donde también lo mismo marcan e identifican de donde se ha producido el arándano que está entrando al *packing*, entonces se mantiene un registro de producción, de zona de producción y todo. Una vez que se empaca y se exporta también se hace una trazabilidad en cuanto al transporte internacional, por ejemplo, hay termo registros en los cuales nosotros podemos ir viendo como el arándano va

viajando sus temperaturas y parámetros hasta que llega destino y en destino también sale con un informe reporte de calidad del producto, cómo se está embarcando un reporte de calidad y al llegar a destino los clientes también hacen sus reportes de calidad de lo que están recibiendo y cómo llegó el producto no y en base a ello ese reporte de calidad sirve para después liquidar al cliente al exportador, por ejemplo yo recibo 20,000 cajas de arándanos, entonces hago mi reporte calidad por pallets, por caja, manteniéndose una trazabilidad y además para poder saber cómo liquidar al cliente, si todo llegó bien, todo es correcto sobre el peso acordado pre-pactado o un precio de mercado se liquida si es que algo hoy no llegó bien entonces va a haber un descuento justificado sobre el reporte de calidad con imágenes o fotos de ese reporte que se hace en la planta de importación o en el local de importación el depósito de importación en destino o en la planta del cliente. Entonces se debe hacer una trazabilidad porque al final en estos mercados son estrictos, pues si le ocurre algo a un cliente con el arándano ya saben de quién vino, de que exportador y el exportador sabe de qué zona, de que lotes y entonces se debe mantener esa trazabilidad a través del ISF que pide Estados Unidos o varias trazabilidades.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Bueno las innovaciones sobre todo se hacen en las empresas grandes, medianas y pequeñas a veces con apoyo del Estado por ejemplo en el proceso productivo innovaciones en plan innovaciones en la exportación o en el despacho mismo en campo precisamente esto no cuando los ingenieros agrónomos experimentan sus procesos en cada campo eso es innovación para saber cómo producir mejor una variedad, hay empresas que trabajan por ejemplo el río por goteo que es un río que permite usar el agua que es escasa como debe ser y también hidratar mejor a la planta porque este se controla desde una central de riego, o sea por esos ductos de gota a gota a



la planta también va nutrientes, a eso le llaman fertirriego, se van las gotitas de agua pero también con nutrientes y duran las plantitas con ese tipo de innovaciones, en el proceso productivo ejemplo después en la planta, en el *packing*, después donde va la fruta también hay innovaciones como por ejemplo en cuanto a cómo ser productivos, cómo alinear una planta para que esta rinda más por día es importante, cuántos kilos o caja me da una planta. Entonces algunos trabajan dos turnos mañana y tarde o turno mañana y noche para que la planta de más cajas por día de producción y aprovechar los picos, pues en demanda o en campañas que puedan haber innovaciones también en las líneas de proceso qué maquinaria, que línea me puede dar una mayor productividad, que práctica del personal me puede dar una mayor productividad, hay plantas donde uno tiene que encajar y el personal tiene que encajar y los mismos frutos de los movimientos son importantes para ser más productivos, o sea la teoría de tiempos y movimientos. Entonces, he visto plantas donde ponen arriba como unos cordeles que giran debajo de los de los trabajadores y lo que hacen es que va pasando en la línea de proceso la fruta como el arándano y arriba las cajas y planchas entonces jalo el cordel y empaco y sigue, se evita estar yendo y recogiendo las cajas, entonces se automatiza mejor, esto puede aplicarse más en empresas grandes y de repente en pequeñas con menos innovaciones.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Eso lo hacen en campo los ingenieros agrónomos donde trabajan para hacer el fruto más resistente sobre todo lo que interesa y lo que más veo en el arándano son los trabajos para tener un arándano resistente ya sea por la variedad misma y probando cuáles son las mejores, las de mejor variedad y también para el tema de todo el tratamiento que se le da al producto para que llegue bien en destino. Además, decirles que todas estas variedades vienen con un Royalty de lo

que no les pertenece, así que cada vez que utilizan una semilla o compran una planta de arándano que tiene un dueño registrado se le paga regalías por el uso de tales variedades como el Biloxi. El esfuerzo agrónomo viene para mejorar la resistencia de la fruta y que llegue en óptima calidad de destino.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Partiendo que los programas del Estado apoyan a Mypes, es decir medianas pequeñas y microempresas no a las grandes a partir de ahí esa focalización se entiende que son empresas que no tienen los recursos y capacidades como una gran exportadora entonces el grado de importancia como preguntan de los programas se hace cada vez mayor en cuanto a más pequeñas la empresa, para la empresa mediana es importante pero más importante para la pequeña o la micro exportadora no que tiene menos recursos para poder innovar, recursos humanos, recursos económicos, etcétera. Entonces en ese sentido el Estado entra a cubrir vacíos que no tienen, por ejemplo está ProInnovate, un programa del Estado que financia toda práctica de innovación en empresas que hacen negocio local como que hacen negocios me ha tocado ver empresas por ejemplo que yo asesoro desde el país que participan en cómo mejorar el secado de su cacao, el deshidratado, secado, para que tenga un mejor cacao, igual ocurre en el arándano, empresas participan del arándano en ProInnovate para mejorar su precios productivos, como producir mejor el arándano, como empacar mejor, ahí inclusive ProInnovate cubre pasantías, es decir poder viajar a otro país a ver cómo producen arándanos en Chile o México para yo poder traer esa tecnología y aplicarla en mi planta o en mi empresa eso cubren programas como recursos que sobre todo pequeñas y micro no cuentan no recursos. Entonces programas como ProInnovate entran a cubrir temas de innovación, de mejora de innovación y los financian. También, podemos

hablar de Agroideas que permiten innovaciones, no financian procesos mejora de procesos sino netamente maquinaria equipos para mejorarlas y para hacer innovaciones ejemplo yo soy una empresa pequeña produzco arándanos, no tengo planta pero tercerizando y viendo quién me puede empacar, pero con habilidades yo financio mi planta, me puedo financiar para tener esa planta, proceso, una línea, financio terreno, en el caso de proceso desde selección, desinfección y empacado, entonces esas maquinarias y equipos financian Agroideas para mejorar en temas de procesos innovaciones y cubrir espacios que no tienen las pequeñas, medianas y micro exportadora.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Bueno ha sido creciente, el arándano crece en los mercados de Estados Unidos, Europa y últimamente en Asia y esto bueno gracias a los beneficios a la salud del fruto y que con el Covid-19 también colaboró a reforzar esa necesidad de alimentarse sanamente y el Perú pues ha podido aprovechar esa demanda creciente en el mercado internacional al punto de convertirse hoy en número uno, ganándole a Chile, México. Entonces el comportamiento ha sido positivo al punto que cada vez entran más empresas no sé si lo han notado en su análisis cada año más empresas de arándanos hasta que llegue un momento que como ocurren en todos los frutos llega un ciclo de madurez y empiezan a retirarse empresas porque el mercado no crece al mismo ritmo que crece la producción un poco lo que ocurre cuando los mercados crecen más rápido que crece la oferta, entonces el *Bloom* está ahí y tolera a nuevos ingresantes de producción de las actuales pero hoy hablamos de un mercado pues este creciente aún y donde el Perú puede producir cada vez más meses en el año veo que cada vez el Perú amplía los meses de oferta, cuando empezó Perú vendía sobre todo en mayo y bueno noviembre promedio sus picos en los últimos años del

Perú ha ido desestacionalizando la oferta por lo mismo que han aparecido nuevas zonas de producción en el Perú y el punto que algunas grandes ya hablando de grandes han puesto o han comprado hectáreas para producir fuera como Camposol que está produciendo en México arándanos, entonces el mercado es positivo, creciente y bueno este es parte de los productos estrella de peruanos lo de lo que más exportamos.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

La calidad de producto ha influencia en las en estas exportaciones de los últimos años, el Perú se ha abierto espacio de la nada y la calidad como les decía ya es básica no se negocia, yo no tengo el mínimo de calidad es corto este y esto permite o dice en el fondo del Perú es competitivo, o sea no solo puede encontrar espacios en el mercado internacional ante una demanda creciente sino sostenerte en el tiempo y para poder sostenerse en el tiempo tiene que ser competitivo y para ser competitivo tienes calidad necesitas la calidad mínima que te pide no solo son las características del producto, es el grado *bricks*, el color, la corona intacta, las vallas uniformes sino también calidad de certificaciones que respalden esa calidad no solo lo que ve el cliente, el consumidor final y el importador sino también lo que el cliente importador valida una certificación de calidad como por ejemplo la Global y BCR evalúan inocuidad que tiene parte de la calidad, el saber el cliente importador y el consumidor final que lo que se está llevando a la boca es inocuo que no se ha usado aguas de río o aguas de procedencia dudosa para lavar las frutas, eso les da tranquilidad y es parte de la calidad, cuando aquí en Lima uno compra una fruta no sabemos cómo ha sido tratada hasta luego a nuestra mesa pero calidad en el mercado internacional también significa inocuidad es decir cómo es que se produjo el fruto del campo, el *packing* y todo ese proceso ha sido tratado con todo un cuidado para preservar la inocuidad del

fruto, Senasa también otorga certificaciones que ayudan a transmitir calidad y en el Perú se certifican a las empresas porque los clientes piden. Entonces, la calidad es importante y toda la práctica de la empresa de campo, proceso y también para la exportación.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Claro innovaciones también el innovar es para mejorar tiempo y calidad, esto también influye en las exportaciones, yo me tengo que constantemente ir diferenciando no parecerme a la manada tengo que diferenciarme y en ese andar de que nos vamos igualando con la competencia me tengo que desmarcar como futbolísticos para ir innovando y mejorando y ser diferentes en algo entonces en campo innovo no solo para tener más kilos por hectárea de arándanos sino para tener más cajas empacadas por día en el parking y para que el fruto llegue lo menos deshidratado a destino. Además, en las empresas sobre todo grandes hay áreas de innovación y desarrollo, los de calidad o equipos multidisciplinarios que manejan algunos proyectos para innovar y mejorar.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Sí, La Libertad es influenciada por proyectos que hay allá como el de Chavimochic donde hay espacio, hay agua, buen clima y eso se debe a que La Libertad sea la principal región peruana arandanera.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Básicamente lo que hemos hablado las empresas en campo deben innovar, mejorar los tiempos, mejorar los rendimientos por hectárea, los procesos en el *parking*, cuántos kilos o cajas yo puedo producir en campo y todo ello este en más o menos medida dependiendo del tamaño de

la empresa. Repito las pequeñas son las que más necesitan mejorar en esto son las que más sufren por ejemplo por el financiamiento capital de trabajo les resta competitividad respecto a las grandes, pero innovaciones debe haber siempre para ser más productivo, para tener calidad, para tener más meses de oferta en el año e innovaciones para que el producto llegue con el mínimo de problemas de calidad deshidratación no por ahí va el tema tipo de innovaciones.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

El tema es saber canalizar los recursos para esas innovaciones siempre hay algo nuevo y mejor que hacer en la empresa, pero los recursos van a mandar entonces para las empresas grandes hay desafíos como el mantener el liderazgo como el crecer en mercados internacionales, el poner oficinas propias en mercados internacionales. Asimismo, las empresas grandes están preocupadas no todas algunas en producir arándanos en presentaciones de repente derivadas, por ejemplo se preocupan a innovar en cuanto a producto derivado como puede ser deshidratado o como podría ser en alguna otra presentación, en polvo con mezclas de frutas por ahí las grandes empresas pueden tener esas inquietudes en empezar a trabajar derivados, en las pequeñas y micro las innovaciones van más por el tema de los recursos mínimos que tienen dentro de esos recursos innovar, entonces el apoyo del Estado, los desafíos para innovar, el participar en el programa del Estado no es sencillo implica todo un esfuerzo todo un acompañamiento anual de presentar el proyecto para la innovación, el viajar para mejorar aquí mejorar allá hay que presentar documentos, aquí la presentación es un desafío, pero bueno los números al final del negocio motivan a innovar y a mantenerse, pues el arándano en promedio está ganando bien. Entonces

eso lo lleva a mejorar porque sabe que eso le va a permitir sostenerse no solo crecer sino sostenerse, pues la innovación permite sostenerse en el mercado.

### **Entrevista a experto 3: Eddie Barrantes (INACAL)**

#### **1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Mi principal función es gestionar todo el sistema de gestión integrados, ya que tienen ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, responsable de todo el sistema documentario, auditorías y certificaciones en la empresa. Asimismo, el seguimiento al sistema de gestión, auditorías y programación de auditorías, programaciones de inspecciones, realizar el seguimiento de la certificaciones ISO, brindar soporte a las consultas de clientes, y mantener en armonía todo el tema documentario a nivel de empresas, ya que la empresa al prestar servicios debe mantener todo un sistema de gestión debido a que la empresa está acreditada con la ISO 17025, que es relacionada laboratorios y obviamente apoya a que se mantengan toda esa documentación.

#### **2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Muy aparte de mi experiencia actual, llevo más de 15 años de experiencia en el sector agroindustrial, he tenido la oportunidad de ver tanto producto importando como exportación. En cuanto a tu consulta de productos, yo puedo hablar por experiencia de cómo se maneja el producto de exportación en cuanto a los logros que están obteniendo para para mantener en el mercado el producto requerido o exigido por los clientes; es importante que las empresas que brindan el servicio de exportación mantengan todos los controles adecuados. Esto brinda que toda empresa o todo el país donde sea recibido el producto lleguen a satisfacer sus necesidades.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Dentro de toda empresa, para manejar estrategia de exportación de cualquier índole. Siempre he visto, y es un tema muy solicitado, aparte de la negociación, el tema comercial, precios y todo lo que concierne a la exportación porque es muy amplio. No solamente es encargar el producto, envasarlo y tenerlo listo porque también hay una negociación con el tema del embarque, transporte (cómo se llega, quién lo lleva, cómo se debe mantener el producto o si el producto se debe mantener refrigerado, y otras condiciones más), muy aparte está el tema de calidad, que el producto se mantenga y llegue en buenas condiciones como uno siempre, como lo es todos lados. Uno siempre quiere que el producto se mantenga en las mismas condiciones como sale de Perú, debe llegar al país de destino igual. Obviamente con toda la documentación necesaria que piden las exigencias y cada país tiene sus propias exigencias; Europa tiene sus propias leyes y es muy exigente, a diferencia de la legislación peruana, pero nosotros tenemos que cumplir esa solicitud, es obligatorio y es parte de. Dentro del conjunto como empresa es el tema de que se trabaja en conjunto, hay un equipo muy grande que es el equipo de manufactura, que es parte de producción, calidad, logística y mantenimiento, que deben interactuar y brindar todas las condiciones necesarias para que el producto salga, desde el ingreso de la materia prima hasta el producto terminado y llegue en las condiciones que quiere el cliente.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Claro, sea del mercado que estamos hablando (arándanos) o cualquier mercado. El factor diferenciación es clarísimo, tenlo por seguro que es un factor muy importante. Si la calidad del producto satisface al cliente, eso te va a llevar muy bien y, obviamente, la calidad es mucho más



que tener producto digamos cumpla tus implicaciones; es la atención del servicio, brindar toda la información que el cliente quiere porque en un producto influye el empaque, el registro sanitario, los análisis que requiere cada producto, al personal que esté capacitado para que sea idóneo para poder responder de cualquier, el mantenimiento preventivo de los equipos es un factor importante. Todas esas cosas que te menciono, ese factor de diferenciación sí es importante.

Además, los clientes que he visto dicen te voy a visitar, quiero ver si cumple todo lo que me has dicho; lo quiero ver. El cliente viene, visita la planta y ve que todas las condiciones, si el factor de diferenciación se ha cumplido. Si cumple con todo, sí es un factor porque he visto que hay muchas empresas en el mercado y, he tenido la oportunidad de visitar empresas grandes en Perú, estos detalles hasta el almacenaje, la producción, el mantenimiento; cosas que uno, dentro de la manufactura, pueda decir: “sí puedo tenerlo”, no han respondido a las exigencias de un cliente después de haber terminado un contrato, entonces ha decidido irse por el producto B. Sí he visto eso, he tenido la oportunidad de conocer empresas grandes en el mercado actual que son líderes en su rubro que no han conseguido manifestarse y proyectar las condiciones necesarias para tener el producto terminado.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

Sí. Dentro del rubro de certificaciones existen muchas, pero voy a hablar de dos que es el tipo FSSC 22000 y otra que también es importante es la *Global Gap*, la cual es una certificación importante en el mercado agrícola. Existen muchas más certificaciones y cada año han ido creciendo más y ha sido más exigente, pide más cuidado al personal y al producto a la empresa. También un factor importante es que esa certificación, inspección o auditoría, ese seguimiento

hace que la empresa sea responsable en seguridad alimentaria, creo que es el título principal en toda certificación en alimentos. Yo tengo que garantizar que ese producto llegue, para las certificaciones ponen todo un cuestionario, se tiene todo bien detallado, desde la digamos el personal, equipos, sistema de gestión, documentación, mantenimiento, producción, logística hasta responsabilidad social; entonces, las certificaciones sí son muy importantes, sea en el sector arándanos o cualquier otro sector. Además, el cliente exige que tú te certifiques en, por ejemplo, FSS 21000 que es una muy conocida hoy en día y se actualizado hace poco en versión seis; te piden o te exigen que cumplas porque yo con esto, como cliente, me siento tranquilo que el producto va a llegar en buenas condiciones.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Claro, el impacto de trazabilidad es muy importante. Trazabilidad en el mercado nacional, para no ir muy lejos, tenemos un sector de salud que nos cuida que es la DIGESA. ¿Qué hace DIGESA?, DIGESA es una institución que ve todos los productos que nosotros conocemos en el mercado actual, todo lo que consumimos como leche, cereales, becas alimenticias, entre otros; DIGESA lo evalúa. Uno de los puntos importantes que ellos exigen es la trazabilidad. ¿Qué significa trazabilidad?, que tú me demuestras que el producto, desde que yo compro la materia prima hacerle seguimiento paso a paso hasta el producto terminado. ¿Qué hace la trazabilidad?, te permite conocer que la materia prima A, se mezcló con la materia prima B, y eso a medida que va pasando el proceso y los controles diferenciales (temperatura, presión, entre otros) se va manteniendo en el tiempo realizando los controles hasta que llegue el producto terminado. A ese producto terminado se incluyó empaques, algún aditivo, si hubo un mantenimiento preventivo o correctivo en pleno proceso, si hubo un problema en la línea y tuvimos que descargar un

producto, y una parte estuvo bien, una parte estuvo mal. Dentro de la producción de toda empresa, estas cosas que yo digo existen. Ninguna empresa es 100% exacta, digamos que yo hago una tonelada y saco una tonelada porque siempre hay variables que se pueden dar en el proceso y eso es importante. Si yo hago esa trazabilidad, yo sé de todo lo que he incluido en ese proceso, entonces volviendo a DIGESA, ellos toman un producto que está en tu almacén y te dice, agarra un producto de tu almacén y te solicita la trazabilidad, que me demuestres qué materia usaste, qué empaque usaste, cuándo lo hiciste, qué insumos usaste, dónde están los registros de la producción, donde está un registro de mantenimiento que incluye el producto, dónde está el transporte que transportó esos productos, dónde está los controles que existe durante el proceso, por ejemplo, tú controlaste la temperatura por 24 horas, entonces enseñame tu registro que no hubo una desviación. Un ejemplo que nos ha pasado hace poco, es el caso de Nestlé, ellos tuvieron que hacer una trazabilidad para demostrar el lote que tenía el problema y lo peor para una empresa del sector de alimentos es un recojo porque incluye todo el tema del transporte y todo el tema de la coyuntura del producto. La trazabilidad que ellos han hecho y han demostrado que encontraron ese hongo han tenido que hacer todo ese trabajo que he mencionado. Entonces sí es muy importante en cualquier sector de alimentos, sea frescos o empacados porque permite saber el detalle. Por ello, todas las áreas se tienen que juntar para tener toda la información porque deben decir que sí hubo un camino de trazabilidad de ese producto.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

La innovación nos permite una mejor producción, mayor rendimiento, quizás esas innovaciones nos permitan un cambio en temperatura, cambiar los tiempos de cosecha, por

ejemplo. Las innovaciones sí son muy importantes porque va cambiando, actualmente nuestro mundo cambia, todos estamos innovando. Nos ha hecho un cambio radical en menos de una década, obviamente toda la información está a la mano. Entonces en el sector de arándano, la innovación son esos cambios que se dan, esas mejoras en el producto (textura, sabor), hasta de control de plagas. Vamos a innovar, a aplicar algo natural para que no haya problema de una contaminación química de los productos. Entonces las innovaciones hacen detalles que vamos mejorando y así mejora la producción de los arándanos y en cualquier producto que sea del sector

#### **8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

La variación genética en arándano o cualquier producto se da y se ha dado. Se ha obtenido un mejor producto, mejor resistencia a climas resistencia o a plagas, una mejor producción, una mejor forma, entre otros. Pero hay un tema muy discutido porque estás cambiando la genética del producto y obviamente dicen por qué lo cambia, y hasta ahora no se ponen de acuerdo. Hay muchos productos que venden en el mercado que vas a encontrar en la etiqueta “productos genéticamente modificados”, entonces ya saben que ha habido un cambio y la gente piensa que puede afectar no. Eso es en muchos países ven piden que no se haga o que no se modifique, pero el cambio de la genética de un producto es se da porque todo este mundo está cambiando. Hay cambios climáticos y eso hace que nosotros también innovemos, cambiar genéticamente productos para que puedan responder. Por ello, existe empresas e instituciones que estudian la genética, que ven esto no y si es necesario hacer los cambios porque las condiciones actuales no se dan, además, es una lucha entre mantener todo el producto de manera natural, pero en verdad ya casi todos los productos que nosotros consumimos en algún momento han tenido que ser

genéticamente modificados. Entonces es parte de la mejora a nivel de producto y sí lo veo necesario porque las condiciones de todo están cambiando.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

El Estado debe impulsar apoyando los mercados, creando leyes, siendo más estrictos en inspecciones, siendo rigurosos porque el estado fiscaliza y es bien exigente en ese factor. Sí yo lo veo que es importante que el Estado de oportunidades, que brinde normativas o leyes, que permitan que todo producto se desarrolle adecuadamente. Creo que sí es importante porque garantiza que el producto que llegue a nuestras mesas está en las mejores condiciones. Así como es importante el Estado, es también que la empresa sea responsable de cumplir las legislaciones porque es importante que, si la norma me pide comprar una especificación muy rigurosa, entonces como empresa responsable tengo que ver todas las condiciones necesarias para cumplirlas. Sé que ahí hay reuniones de empresa con el Estado que establecen esas iniciativas y esos valores que son exigentes, pero es por el bien de que llegue bien al consumidor. Nosotros somos los consumidores y tenemos que estar seguros de que lo que está en nuestra mesa cumpla toda exigencia. El Estado ayuda, proporciona todas las facilidades, pero también es importante que nosotros como empresas seamos responsables y cumplamos todo; creo que es un trabajo en conjunto que se debe cumplir.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Ha crecido mucho ese producto, ahora no tengo el valor exacto, pero sí sé que ha crecido bastante todo el tema de mercado (local e internacional) y eso le ha permitido digamos desarrollar. Yo sé que hay información disponible en internet, tengo entendido que sí ha crecido

bastante, pero es gracias a la apertura de mercado, a la buena predisposición de la empresa de creer que es importante que el producto cumpla con ciertas exigencias y obviamente con toda la índole de la producción de los arándanos.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Sí, la calidad influye bastante la calidad porque en producto terminado es todo. La calidad es satisfacción del cliente, así de simple. Por ejemplo, ustedes no regresan, aunque sea lugar más bonito y que lo hayan recomendado, si la comida no les gusta; es decir si el producto no cumple y no satisface las necesidades te diría que no, pero si el producto ha crecido es porque está satisfaciendo las necesidades de los clientes, no solo con el producto terminado; sino que está cumpliendo con todo lo relacionado desde las certificaciones, información, consultorías, atención al cliente, precios, logística. Entonces hay varias cosas que van ahí influenciando a que el producto llegue bien y que cumpla con la salud.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Sí es un factor muy importante. La innovación es cambio, mejora, es esa oportunidad de crear alternativas que me permita cumplir con el cliente y con las necesidades como empresa porque a toda empresa le gusta crecer. Entonces una empresa innova, cambia porque es un negocio, yo quiero ganar más; es decir si yo el año pasado gané un millón de dólares, este año tengo que ganar el doble; para eso tengo que hacer cambios e innovar. Innovar es una palabra muy amplia, aparte de a innovar puedo decir que es una mejora continua, la cual es una palabra muy común en todo este cambio actual que se ve y se da en todo en todo sector, ya sea arándanos, snacks,

leche, cárnicos, en todo mercado en general. Si una empresa no innova, no cambia, no busca la mejora tiende desaparecer en cualquier rubro.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Sí es correcto, La Libertad es el principal productor y exportador

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Es una pregunta muy amplia porque como empresa de La Libertad, por ejemplo, insistirán en crear nuevos puertos, nuevos puntos para poder llevar su producto y poder traslado a diferentes países. Puedo decir, pensando en voz alta, la mayoría de los productos de exportación tienen que traerlo a Lima para poder llevarlo a otro país, por ejemplo. Entonces ellos si quieren mejorar o quieren saber que yo necesito un puerto cerca a La Libertad y poder ahorrarme ese tiempo de traslado. Otras buscan el ampliar el tema del mercado, buscar cómo hacer que el transporte sea más rápido, por ejemplo, para traer maíz de Argentina a Perú, tiene que darse la vuelta por Colombia, por el canal de Panamá y recién llega a Perú, tiene todo un paseo. Yo como empresa digo, prefiero irme por la Antártida e ir más rápido. Entonces las empresas buscan alternativas, por ejemplo, en transporte optando por otros medios; con estos ejemplos, quiero decir que, como las empresas exportadoras necesitan llevar el producto a más lugares, están viendo la manera de cómo tener más puntos para que el transporte de su producto sea más rápido, más seguro y con menor costo. Yo pienso que las empresas están buscando abordar ese punto de traslado producto en buenas condiciones, en menor tiempo y costo.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Los desafíos se van a dar a medida que el cliente sea más exigente. Como saben, somos más exigentes que antes; la ciencia también avanza. En Perú muchas leyes lo estamos agarrando de Europa o Estados Unidos que son exigentes en el mercado; entonces estamos agarrando toda esa información y queremos plasmarlas acá. Esas exigencias que nos piden hacen que las empresas de arándanos u otras creen estrategias para cumplir. Ahora con el tema de la globalización, muchas empresas han empezado a cumplir con toda la normativa legal existente del país. Entonces tienen que generar estrategias para cumplirla, esas estrategias es necesario crearlo y va a permitir mejorar la calidad del producto, a mejorar digamos su impacto ambiental, la seguridad industrial, saber si es rentable y otro tema también importante es crear puestos de trabajo. Entonces hay muchas cosas que se están creando y creo que sí es importante que esas estrategias en calidad, lo que hemos tocado ahorita, es importante que enfoquen esos cambios y se va a dar el crecimiento tanto el sector arándanos como u otras empresas que tenemos.

**Entrevista a experto 4: Milussja Mejía (RAE)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Bueno una de mis funciones es el desarrollo de marcas, gestión de exportación de productos, estrategias en circuitos de comercialización de productos en miras a la internacionalización y estudios básicamente de investigación de Mercado, perfiles de Mercado, etcétera.

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**



Bueno empezando el arándano es un producto que ha crecido muchísimo y eso ustedes lo han podido notar en su trabajo, en el 2014 que casi nada teníamos de exportación en cinco años después el arándano estaba lanzando números de más de mil millones de dólares en exportaciones creció abismalmente ahora y eso es algo que se suele replicar en muchos productos de agroexportación y es que no hay una planificación. Asimismo, creo que uno de los factores que más que se mantiene a pesar de muchas décadas y muchas malas experiencias en distintos rubros se sigue replicando y el arándano no ha sido la excepción estamos con una tendencia a la baja en los precios internacionales y es porque está presentándose ya una sobreproducción de esta justamente por no llevar una planificación de ello ahora generalmente este comportamiento lo veíamos en las medianas y pequeñas empresas exportadoras pero ahora este tipo de sobreproducción también ha llegado a las a la agroexportación de las grandes empresas entonces la seguimos apreciando que sigue viendo un divorcio entre las entidades gubernamentales y el sector privado cómo producir de forma ciega con grandes incrementos de costos, hasta podríamos decir grandes efectos en el cambio con respecto al medio ambiente porque pues para estos cultivos de agroexportación requerimos recursos agotables como es el recurso hídrico cuando hablamos de diferenciación y eso es para hacer una introducción que ustedes lo conocen muy bien por la investigación que vienen realizando y cómo colegas de comercio internacional pues saben bien que si hablamos netamente del sector Agrario la estrategia de diversificación o diferenciación, pues obviamente es una estrategia de comercialización muy utilizada en empresas de distintos tamaños cómo se aplica este reforzamiento, si bien ya estamos haciendo intentos por mostrar productos o materia prima con cierto grado de diferenciación todavía no somos el guau, todavía seguimos siendo unos grandes exportadores de materia prima, entonces es bueno también repensar qué tanto me sirve a mí tener

el título de mayor exportador de este producto a nivel mundial cuando me dicen eres el primer exportador estoy diciendo entonces ya llegué a mi techo porque estoy satisfaciendo un mercado y se hace un poco digamos sobrevalorado pensar que mi crecimiento va a irse incrementando cada campaña a un 30% cuando ya saturé a ese mercado entonces ahí tenemos que pensar en otro tipo de estrategias, no solamente en la diferenciación que lo vamos a ver en empaques quizás como en la mayoría de nuestro sector frutícola en empaques eco amigables o que tengan una certificación internacional o que cuenten quizás exportación a nichos muy específicos bajo certificaciones no necesariamente las muy conocidas en el mundo con la certificación orgánica sino ya nichos muchos más específicos que consumen este producto. En el caso del arándano todavía se ha masificado y es que no logramos apreciar esa gran diferenciación que es visual, todavía poco innovadora, pero si hablamos de investigación y desarrollo sí está viendo por ahí. Perú está empezando a tener una gran diferenciación que en el desarrollo de nuevas variedades y mejorando la genética y es que estas grandes empresas que tenemos como Camposol pues tienen sus propias áreas de desarrollo de investigación entonces partiendo de allí pues vamos a fortalecer mucho más esta estrategia de diferenciación que buscamos pero el tener nuevas variedades generalmente buscamos nuevas variedades que puedan ser resistentes a plagas, resistentes a un cambio climático, que ya lo estamos experimentando día a día en nuestros hogares con temperaturas históricas nunca antes visto en estos tiempos. Entonces ese tip para ellos sí nos va a servir muchísimo la genética porque de alguna forma tener arándanos genéticamente se podría decir reforzados contra estas plagas o nuevas plagas que también puede generar el cambio climático pues estaríamos de alguna forma asegurando el abastecimiento de arándanos para futuras campañas tomando en cuenta ya un cambio climático pero realmente busco por ese lado diferenciarme realmente, a mi cliente final le va a preocupar que mi empresa

haya desarrollado genéticamente un arándano que pueda tener en cualquier mes del año y es por qué el desarrollo de la economía que hemos tenemos al día de hoy, una economía lineal muy sobreexplotada de los recursos nosotros tengamos una actitud un poco más de consumismo y respetando el ciclo biológico normal de estos productos.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Bueno empezando estas grandes empresas lo pueden avizorar porque tienen muchos factores, tiene un equipo profesional que puede responder a estas avizoraciones de futuras demandas de sus mercados un mediano pequeño productor no va a poder tener esto. Entonces cómo han logrado adaptarse, pues ya desde las Naciones Unidas nos alertaba de un cambio climático, ya desde el 2007 Europa consumía productos orgánicos y nuestros mercados pues son Europa, Asia en ese en esos tiempos el Asia no era no un mercado en el cual nos enfocábamos y el mercado americano cómo nos hemos adaptado pues obviamente tomando en base a un planeamiento estratégico con mucha visualización de cómo va a ser nuestro plan de aquí al 2025, estoy muy segura de que estas grandes empresas ya cuentan con un plan estratégico basado en información científica y muchas de esas informaciones son otorgadas por las grandes organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, ONG's que justo están ya dándonos lineamientos de cómo en los próximos años la agricultura se puede ver afectada y como ellos van a ser parte de ese grupo afectados, al día de hoy y eso yo diría como será, como tu pregunta indica cómo estas empresas han podido adaptar en base yo diría la investigación, al desarrollo planes y esto se plasma sobre planes estratégicos y ahora yo te diría también que nos dan alerta que durante los próximos cinco años vamos a tener temperaturas de calor que se van a ir incrementando, cómo vamos a responder, el sector de arándanos ante posibles sequías, ausencias de lluvias, la escasez

del agua son estos nuevos retos como lo va a afrontar este sector y es allí pues donde hay que buscar la diferenciación, implica que también puedas responderte cómo vas a cómo vas a afrontar esos retos que se vienen en los próximos cinco años.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Por supuesto es un ingrediente más para poder nosotros llegar a un a mercados y ser diferenciados por calidad cuando yo te hago una pregunta por ejemplo si han probado la cerveza artesanal qué diferencia con una cerveza comercial y si no lo han probado los invito a probarla porque la calidad que tuvo que tu paladar va a experimentar por esa cerveza artesanal va a diferir mucho en la experiencia que tú puedas tener con una cerveza comercial que es producida a mayor escala entonces ahí nos ponemos a pensar el consumidor de hoy a que llama calidad, la certificaciones internacionales van a ser suficiente para que mi cliente me reconozca que soy una empresa que tiene productos de alta calidad podría ser que sí van a ser ingredientes que suman pero también calidad va a implicar que no necesariamente tengo que tener productos a mayor escala puedo tener productos que van a abastecer nichos de mercado muy específicos y son de alta calidad y hay gente que está dispuesta a pagar mucho por ello, entonces la calidad definitivamente es una de una de tus cartas de presentación frente a clientes que estarían dispuestos a pagar el precio cubriendo tus costos, cuando son conscientes de que tienes un producto de calidad quién determina que tu producto es de calidad puedes tener mucha certificaciones pero en el momento de la venta realmente se va a ver si tu producto es de calidad, claro que esas certificaciones te avalan ya que por tú misma no vas a decir mi producto es calidad sería juez y parte, pero el consumidor final al probarlo al darle ese valor va a considerar que tu producto es de calidad respaldada por estas organizaciones que indican que tu producto es

de calidad, un ejemplo tenemos ahora que decir los vegetales que consumes quizás en el mercado Magdalena son de mejor calidad que los productos que consumes en los supermercados que tenemos cerca de casa o quizás son de mejor calidad los productos que los compras en las eco ferias los fines de semana, qué producto el consumidor lo valora como calidad teniendo en cuenta que por redes sociales de forma masiva se dio noticia de que estos productos que se tenía en los supermercados no tenían ningún control, contenían altos porcentajes de agroquímicos que superan los límites permitidos para el consumo humano entonces realmente dónde está la calidad, quizás ahora el enfoque de calidad que podamos tener va a depender mucho y eso es algo que quizás más adelante lo veamos que el consumidor ahora está dispuesto a conocer más de lo que consume y qué impacto tiene de lo que consume, este arándano que se consume realmente está ayudando al medio ambiente, realmente está ayudando a las comunidades que viven cerca de estas grandes plantaciones de arándanos cómo lo sabemos, tenemos entonces ahí lo que llamamos esa palabra mágica trazabilidad que es que lo que el consumidor busca ahora un poco, saber que lo que consume realmente va a tener un impacto positivo sobre el medio ambiente, sobre las comunidades menos favorecidas y allí sí puedo decir de que realmente tu producto es diferenciado y por ahí también diríamos diferenciado por la calidad no solamente calidad netamente del producto sino calidad todo lo que pueda rodear el producto la calidad, es cómo llegan estos productos que son cosechados quizás por mujeres que provienen de las comunidades cercanas a las hectáreas de arándano, quizás por allí también partíamos de una selección de granos de arándanos cosechados por mujeres de las comunidades cercanas a las tierras agrícolas.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

Antes quizás sí, ahora creo que para tener un status, si hablamos de las grandes exportadoras una gran exportadora con grandes volúmenes de exportación de arándano es como tener un requisito nosotros como profesionales mínimo antes ser bachillero, luego mínimo ser licenciada ahora mínimo tener tu maestría, entonces es lo mismo ha sucedido con las empresas exportadoras que los consumidores se han vuelto ya más exigentes a mayor información más exigencia entonces ya no solamente basta con que tú produzcas arándanos convencionales sino quieren consumir productos arándanos orgánicos, ahora esos arándanos orgánicos a mayor escala es posible mediante un manejo muy integrado de todas las operaciones se podría tener un producto a gran escala orgánica pero también hay que pensar como el consumidor ahora está mucho más informado se han presentado muchos casos también de que empresas certificadoras han emitido certificados orgánicos a empresas que realmente no comercializan productos orgánicos. Entonces ahí es donde yo te digo la diferenciación en estos tiempos donde hemos encontrado ese tipo de noticias donde estábamos certificados portales tales empresas como producto orgánico pero ahora encontramos empresas que están certificadas por productos ecológicos entonces bajo estas noticias que hemos tenido donde se ha vuelto una especie ya de comercio el tener la certificación de productos orgánicos puedo pensar que es cierto, todavía tiene un peso muy fuerte en Europa principalmente Europa el tener un producto orgánico, pero están presentándose nuevas opciones y no solamente nos enfoquemos en tener la ventana de un solo lado sino abrirlas mucho más ahora tenemos certificaciones con otro tipo de enfoque de agricultura por ejemplo agriculturas sostenibles, tenemos la certificación biodinámica cuyo

consumo por qué no pensar arándanos con certificación biodinámica obviamente no es una certificación que puedas hacer a escalas grandes pero puedes satisfacer nichos de mercados muy específicos bajo esta certificación como el Halal. No solamente la orgánica siempre va a ser una estrategia de comercialización, de expansión, de competitividad, la obtención de certificación ya no es solamente el que la certificación orgánica sea amo y señor de esa gran diferenciación en los mercados internacionales ya los mercados se han fragmentado más si antes todos eran orgánicos, pero ahora dicen mira pero yo no soy orgánico yo ahora quiero ser ecológico o yo quiero tengo un estilo de vida misma agricultura dinámica quiero productos bajo ese enfoque. Entonces ya se va especializando mucho más de acuerdo con las necesidades del cliente y clientes que son que piensan que esos productos están siendo cultivados cosechados tomando en cuenta el cuidado del medio ambiente.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Si tú no tienes identificado desde que es producido el producto desde que se cultiva, de dónde provino esa semilla, cuáles fueron sus riesgos, cuándo fueron sus abonos, cuándo fue su cosecha, cuándo fue su cultivo no vas a poder ser competitivo mientras tú no conozcas todo y no hagas ese mapeo de toda esa cadena y esto va a implicar que al tú conocer la trazabilidad vas a poder también avizorar futuros problemas como la contaminación cruzada, entonces sí al tener trazabilidad tú vas a poder tener mayor manejo, mayor control de la procedencia de tus productos, entonces sí vas a poder decir mis productos son de calidad porque se dé donde este lote vino. Entonces si pones en riesgo la calidad y reputación de tu empresa porque tú en la búsqueda de satisfacer a tus clientes no tomas en cuenta que al no tener la trazabilidad de esos productos pones en riesgo mucho más y puedes perder mucho más de ello, pero sí la trazabilidad

es un ingrediente a favor que vas a tener en la diferenciación a tus mercados y con respecto a las innovaciones en las empresas.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Como te digo las grandes empresas han desarrollado mucho lo que es el desarrollo de investigación tienen sus propias áreas manejan muy bien eso y esto se ha visto muy bien respaldado no solo por los profesionales sino también por los organismos estatales, Senasa o el Ministerio de Comercio que hay nuevos tratados comerciales pero cuando ya hablamos de las innovaciones que están en las fincas pues creo que son mucho más si bien es cierto estamos respondiendo, satisfaciendo mercados muy masivos, también es cierto de que contamos con muchas hectáreas en el norte prácticamente al norte es amo y señor de la palta, del arándano, del mango tomamos en cuenta que estas innovaciones como nosotros estamos cayendo en un enfoque ambientalista estamos degradando la tierra porque estamos trabajando en base a monocultivos, las innovaciones en todo cultivo no solamente en el arándano van a ser beneficiosas para cumplir los objetivos ambiciosos, también conseguir esa innovación ayuda en la mejora genética de las variedades de arándanos pero también ahora las grandes, empresas las medianas y pequeñas tenemos que pensar en base a una economía lineal, una economía circular porque estamos haciendo toda esta Innovación pero de qué nos sirve las innovaciones en el sentido de estar constantemente estresados por satisfacer al cliente ahora estas grandes innovaciones por ejemplo tenemos en el caso de Chile sus innovaciones tenemos manzanas moradas o manzanas con manchitas rosadas ya estamos alterando la naturaleza de los productos qué tanto estamos siendo sabios en utilizar las innovación para satisfacer las necesidades podría decir algo caprichosa de consumidores que consumen por consumir entonces también en el caso



de China y ya habían trabajos de investigación para hacer sandías cuadradas y cada sandía cuadrada pequeñita nada más podría costar 100 dólares cuando la sandía en la historia es grande es roja, pero la naturaleza que nos dice que una sandía es grande y es roja, pensar en cuadrados, triángulos sería bueno repensar qué tanto estamos llevando la innovación, podríamos pensar mejor en innovar en productos que puedan ser más amigables al medio ambiente y no alterar esa naturaleza. Entonces ese enfoque lineal de esa economía lineal que estamos utilizando todavía muchas empresas se rehúsan a cambiar ese enfoque.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Lo único que podría decir de esta parte es que toda innovación, investigación va a ser muy favorable siempre, pero creo que esta debe estar alineada con que busquemos hacer esa innovación, simplemente busquemos abastecer un mercado constantemente de este producto. Perú tiene una mega diversidad de productos para ofrecer al mundo y así como el espárrago paso el mismo destino para Holanda la sobreproducción, la desinformación el espárrago fue lo mismo y por un tema de costos pues Perú ya dejó de ser uno de los grandes importadores de espárragos, México lideró ello por un tema de costos y por un poco de lógica y está un paso de Estados Unidos mi principal cliente es Estados Unidos quién va a tener mejores costos, quién va a ser más competitivo. En qué me puedo diferenciar si al final México y Perú ofrece de alguna forma lo mismo espárrago fresco algo diferenciado, me estás ofreciendo y en el caso del arándano con bombos y platillos primeros exportadores, pero no buscamos siendo los primeros exportadores de arándanos, cuántos peruanos consumen arándano la semana en sus hogares muchos desconocemos el fruto pues de una forma muy desordenada seguimos nosotros tratando de abastecer a mercados y la investigación genética por variedades es básicamente para satisfacer la

continuidad de abastecimiento en estos mercados porque estas grandes empresas, no piensan vamos somos primer exportadora a nivel mundial de arándano no simplemente cuánto nos cae, cuánto ganamos, es importante repensar qué tan importante va a ser esto para abastecer, mantener la continuidad del abastecimiento en los mercados internacionales.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Empezando si hablamos de las grandes empresas ellos ya están años adelantados en temas de tecnología con respecto a la producción de arándano y quiero decir con esto que lo que pueda informar los organismos públicos muy probablemente estas empresas ya lo sabían e inclusive lo están mejorando pero el mediano, pequeño productor son tecnologías que siempre van a servir porque todavía gran parte de nuestros productores trabajan en base a una agricultura bastante primitiva donde el arado, el burro todavía son muy utilizados porque no tenemos esa tecnología muchos productores peruanos trabajan como en los años sesenta así llevan su agricultura y así también degradamos y yo diría como las políticas públicas ayuda primero que empecemos a sensibilizar a los productores y no solamente a los medianos y pequeños sino también a los grandes, innovaciones pero también cuál es el efecto que vamos a tener con respecto al clima porque ahorita ya existe una enorme preocupación en el mundo y te hablo de las grandes organizaciones la seguridad alimentaria después de la pandemia hemos incrementado el número de personas que no tienen que comer pero también hemos incrementado la cantidad de residuos y desperdicios de productos para consumir. La tecnología si bien obviamente la tecnología siempre va a ser bueno en todos los campos pero cómo la manejamos, la conducimos, cómo le vamos a decir al pequeño y mediano productor toma esta tecnología si todavía no te sensibilizo que debes cuidar primero la tierra, estás degradando y que la han venido degradando desde la época de tus

bisabuelos probablemente aplicando malas prácticas agrícolas que lo único que hace es atentar contra los alimentos que vendemos y atentas también contra tu modo de ganarte la vida mientras que las grandes empresas la tecnología la aplica para seguir produciendo más y más, y llegar a nuevos mercados pero estamos haciendo un stock, una pausa en repensar, por qué no nos convertimos en los abastecedores de otros productos hoy es el espárrago y ahora te voy avisando ya se viene el Boom también de la pitajaya primera exportador de la pitajaya en el mundo y va a pasar lo mismo y son puntos que ustedes me tocan en sus preguntas interesantes pero todos estos puntos ya cómo lo estamos canalizando qué hacemos con mucha producción, muchos mercados si va a llegar el momento que no vas a tener agua para regar tus grandes hectáreas porque estás produciendo como un loquito produce y no solamente tenemos el 100% de agua dulce en el planeta, el resto es salado entonces y estamos destruyendo el planeta en el que vivimos en tiempos de una gran inseguridad alimentaria vamos a los mercados donde está el higo Dónde está el la lúcuma, la guanábana, tenemos manzana, mandarina, plátano, piña, entonces lo mismo como pasa así en pequeña escala como nosotros que apreciamos y vemos productos muy limitados igual pasa con los grandes mercados pues quiero arándano ya toma arándano el mundo por un tiempo se alimenta se gana pero tenemos mucho más que ofrecernos y como les digo la tecnología siempre va a ser buena Pero en qué momento hacemos la pausa para repensar cómo canalizamos la tecnología y a la investigación para que nuestras aguas no estén tan contaminadas o cómo usamos la tecnología para sensibilizar a los productos y que puedan cuidar las tierras.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Como al mundo le gustó el arándano dijeron este es nuestra oportunidad y empezaron todo lo que en algún momento fue paltas ahora son arándanos entonces ahorita el norte básicamente es

palta y arándano entonces y la parte también empezó a bajar sus precios porque hay sobre producción y el comportamiento es por a pesar de que son grandes empresas como se dice lo que está de moda y no sé cómo ellos están o qué enfoque puedan estar teniendo respecto que tan conscientes son de que se avizora ya vivimos un cambio climático y que las grandes plantaciones se van a ver afectadas que creo que todavía no existe una conciencia muy real de tema.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

La calidad ha sido reconocida en el mercado internacional la calidad peruana de arándanos, pero como te digo son las grandes empresas que cuentan con todos los recursos para poder lanzar a mercados productos de calidad esta calidad rodeada de estrategias de diversas estrategias comerciales entre ellos como ustedes mencionan la pero también hay que pensar de que cómo está la calidad de este producto que la podemos ir manteniendo porque estamos realizando desarrollo e investigación a través de la genética para volverla más más sostenible ante un cambio climático con nuevas plagas, sequías puedan ser más resistentes pero también como vemos la calidad es más jugosa de repente vamos a tener arándanos tamaño de una manzana ya la alteración del producto en su forma natural y es que estas empresas se mueven mucho por qué quiere mi cliente y estamos enfocados en que el cliente el consumidor es el rey amo de las decisiones de las grandes empresas y medianas empresas exportadoras pero vemos a un consumidor que también está siendo un poco irracional con lo que consume y te digo un ejemplo no quizás no están agrícola pero creo que también se replica tiene un informe de una organización internacional que señala a al tiburón cabeza de martillo como una de las especies en extinción. Entonces porque las aletas tenemos dos tiburones peruanos que están en la lista de tiburones en extinción porque Asia le gusta tomar sopa de aleta de tiburón y esa sopa puede

costar 200 dólares simplemente porque esté la sopita estamos matando a una especie estamos entonces por ahí debemos darnos cuenta que estamos haciendo estamos haciendo todos nuestros esfuerzos investigaciones por dar que consumir a un a un consumidor que no está siendo consciente de lo que hace de lo que pide de o sea También estamos cayendo en eso las empresas y los consumidores vale la pena que por una sopita de aleta de tiburón matemos a una especie en el planeta no o sea llegamos a un punto en que estamos satisfaciendo es como decía el cliente ahora quiere sandías cuadradas alteramos la naturaleza del producto a través de la innovación para poder satisfacer a un consumidor que es un poco irracional en sus peticiones, entonces sí que creo que como digo enfocarnos mucho y para mí en este momento, creo que todavía estamos en el punto de no retorno de dar cambiar un poco esta situación que hasta parece un poco apocalíptico y es pensar en modelos productivos más sostenibles no solo en el arándano, en la palta, en la quinua en todos los productos, empezar en la bioeconomía en la economía circular en las economías solidarias.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Entonces sí es es un repensar es un repensar, entonces de igual manera en el caso de las estrategias por Innovación de producto o de procesos Cómo han influenciado el comportamiento de la exportación de arándanos en estos últimos años con respecto a la innovación y qué más me dijiste Innovación de en procesos y en el producto cómo cree que han influenciado en las exportaciones de arándanos definitivamente la tecnología innovación entran las máquinas porque nuestra población está creciendo más y más de una forma desmedida y cómo vamos a abastecer a toda esa cantidad de gente que va a necesitar alimentarse ha tenido un comportamiento positivo sí porque obviamente la tecnología está siendo utilizada para sobre

producir y ese es el objetivo por el cual se está usando la tecnología pero no estamos usando la tecnología en cómo voltear la situación ambiental al contrario estamos usando la tecnología para hacer hamburguesas, laboratorios pero que son hamburguesas pero no son de carne sino son hamburguesas pero con sabor a carne o peces que ya no están en lagos y no van a estar en estanques de metal en laboratorios entonces la tecnología la estamos utilizando para pensar cómo vamos a producir más en situaciones de ante un cambio climático pero no a favor del cambio climático no soy ambientalista pero es obvio que todas estas cifras un poco apocalípticas nos tiene que llevar a la reflexión de cómo nuestros procesos productos preferencias están influenciando en nuestro entorno y no solamente nosotros no vienen nuevas generaciones qué cómo van a responder las nuevas generaciones quizás lo que comas hoy día y a la nueva generación es lo comerán pero porque fue hecho en un laboratorio no porque hubo una tierra de cultivo porque todo lo estamos urbanizando la población no está creciendo para arriba sino la estamos expandiendo y muchas tierras agrícolas se están volviendo calles avenidas no y bueno eso es una problemática mundial.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Si, entre estos últimos cinco años porque ha ayudado la infraestructura que canalizó el gobierno central a favor de La Libertad y las grandes empresas pudieron ser beneficiarias de esos de estos grandes obras de Irrigación a tal punto que pues inclusive algunas de estas infraestructuras se encuentran paralizadas porque hubo todo un tema de corrupción pero por qué no tenemos esos grandes proyectos hídricos en el sur, en el centro, en la sierra, en la selva y es como dicen muchos productores de la zona Sur porque el norte porque el norte tiene el Estado apoyó con estas grandes infraestructuras hídricas para las grandes empresas y para producir

mango palta y arándano acaso nosotros los viticultores no podemos también tener esos beneficios entonces para producir más pisco porque todavía estamos en la forma de regar a través de los surcos donde desperdiciamos mucha agua definitivamente la libertad es el modelo agroexportador pero pensemos también para quién fue hecho para las pequeñas medidas en agricultura lamentablemente y es que se busca ser crítico en lo que veamos aplaudimos ello pero también todos nos beneficiamos con esa producción a ver ya las grandes empresas pueden administrar esos beneficios de este de esta infraestructura hídrica consumimos arándanos, o sea de esa grande simplemente para abastecer a los mercados internacionales pero los locales, o sea la gente del país productor no está siendo beneficiada con ello, entonces es innegable que hay otros tipos de intereses que no es básicamente quizás lo más equitativos.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Creo que las empresas exportadoras a diferencia de otras empresas ya tienen bastante e inclusive ellos creo que de alguna forma podrían tener la réplica porque muchas políticas públicas que se dieron se vieron muy favorecidos con la ley de promoción agraria a las grandes empresas que tienen los recursos básicamente financieros tienen como aliados a un estado que generan una gran obra de infraestructura hídrica y podemos producir en el norte pero las cooperativas cafetaleras, las cacaoteras, los productores de chirimoya sin ir muy lejos qué infraestructura hídrica tenemos. La Libertad decir que ha crecido en el aspecto agroexportador yo creo que corregiría eso han crecido las empresas el sector privado, pero del departamento de la Libertad. Es bueno reflexionar qué es lo que vale realmente a quién beneficia algún agroexportador y si algo más que podrían ellos beneficiar creo que hay creo que la distribución

equitativa del Estado debería ser más clara no hay mucha desigualdad en esos apoyos. Entonces cómo decirle al pequeño, mediano productor usa tecnología, cómo hablarles de eso si todavía ni siquiera lo hacen civilizado de que tiene que cuidar la tierra ni siquiera sensibilizaba la gran empresa que busca abastecer a un mercado internacional de forma desmedida

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Las empresas productoras de alimentos van a enfrentar y ya enfrenta el cambio climático hoy en día en Estados Unidos ayer nomás anteayer presidente de Estados Unidos lanzó una alerta en Nueva York porque las grandes torres de Nueva York están con una neblina que es humo provocada por incendios forestales porque se colocaron esos incendios forestales por el calor excesivo. Entonces el las empresas productoras de alimentos y entre ellos arándanos van a enfrentar el cambio climático que va a ser el mayor problema global de la humanidad y posteriormente ello va a atender el problema de la migración la delincuencia la muchos otros la población enferma no puede ver desarrollo con una población que está enferma o no puede ver desarrollo con una población que no está especializada y en eso y parte cómo enfrentar esos retos pues tengo que involucrarme más tecnológico porque yo sé que va a llegar un momento que no voy a tener la suficiente mano de obra entonces ahí entra a tallar la tecnología los robots cosecheros, los robots los drones, que me van a hacer un mapeo de toda la zona y la mano de obra poco a poco se va desplazando y a dónde se va a desplazar a las ciudades y las ciudades se van más a sobrepoblar Y al más sobre probarse se tiene que producir más para alimentarlo entonces sí se vienen grandes desafíos y entre ellos el cambio climático es el número uno cómo lo van a enfrentar la tecnología como ya le dije robots cosecheros de muchas formas la



tecnología va a ir pero como digo erróneamente estamos dando la innovación a la tecnología pero no para revertir la situación sino para cómo la vamos a afrontar como que ya damos por hecho que vamos a tener un cambio climático y va a ser apocalíptico debemos pensar la tecnología pero cómo atacar eso que ya se nos viene.

### **Entrevista a experto 5: Gabriel Arrieta (CIEN-ADEX)**

#### **1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Bueno, a manera de resumen tengo a cargo un equipo de economistas y también de profesionales de negocios internacionales que justamente realizamos reportes, análisis económicos, análisis coyuntural; contribuimos también con las presentaciones que se requieran tanto de parte del director de CIEN como también del presidente de ADEX y bueno netamente lo que hacemos es análisis, bastante análisis estadístico y económico sobre los diversos temas, no solamente en temas de exportación sino también entramos a ver diversos puntos o variables económicas que puedan incidir sobre el comportamiento exportador tanto a nivel nacional como de las empresas

#### **2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Hablar de estrategia de diferenciación puedes hablar de manera muy amplia, hablarías de precios, por ejemplo, la propia calidad de producto, pero acá también tienes que considerar algunas cosas y es el propio hecho, cuando hablamos desde el punto de exportación, cuando tú quieres exportar algún producto y uno habla sobre el Perú, lo primero que se te viene a la cabeza es la diversidad de climas, diversidad de pisos altitudinales que te permiten producir diferentes tipos de productos. Entonces digamos que en el sector agro esos son unos puntos muy

particulares a considerar en la diferenciación. Netamente puede ser considerado una estrategia como también una ventaja comparativa frente a otras economías u otros productores de distintos productos. Yo creería que en el caso de los arándanos no va a ser la excepción.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Considero que no cuento con la experiencia adecuada para responder esa pregunta, pero pienso que se han tenido que adaptar de una manera rápida teniendo en cuenta el crecimiento del mercado.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Bueno sí, en términos generales definitivamente, va a depender mucho también de que si en realidad esta calidad de por sí o la diferencia que exista al producir diversos productos agrícolas te lleva a exportar mejor o a posicionarte mejor en el mercado. Pero también depende de otro tipo de factores, por ejemplo, la manera como la misma empresa tiene la estrategia en posicionarse en el mercado. No basta solamente tener un producto de calidad o que se diferencie del resto si no tienes una estrategia adecuada de poder ganar el mercado en el extranjero, cómo competir con otros productores a nivel internacional, un conocimiento del propio mercado, que es muy importante; y demás inversión, que te lleva a que tú también puedas aprovechar la calidad que tiene tu producto.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?**

Si hablamos un poco de la literatura económica, lo que normalmente se ve es que justamente esas empresas que están certificadas con temas asociados a comercio justo, a los orgánicos, tienen un mejor posicionamiento en el mercado extranjero y también pueden acceder a nichos de mercado, en los cuales un exportador agro tradicional no puede porque actualmente esta mentalidad de consumidor, especialmente en otros países, como Europa o Estados Unidos se tiene esa visión de poder consumir los productos más orgánicos, a veces uno ve en el etiqueta orgánico entonces dice este producto debe tener una mejor calidad en comparación a los que normalmente se exportan sin ese certificado. Entonces sí, creería que sí afecta de todas maneras, pero ya en términos aplicados en sí no tendría un dato exacto de qué manera afecta o si hay una relación causal, como le llamamos ahí en economía, del efecto de las certificaciones sobre la actuación del producto en un mercado.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Bueno sí, en realidad la trazabilidad es muy importante también dentro de todos los procesos tanto productivos como de exportación. Definitivamente el estar atento ante cualquier problema que exista a lo largo de la cadena, siempre va a generar de que tú puedas tener la oportunidad de poder solucionarlo y poder, en cierto sentido, mitigar las posibles pérdidas que se puedan presentar, tanto desde el inicio de la cadena de la propia producción, la existencia de plagas o diversas enfermedades que pueden afectar a tu cultivo, como también, a lo largo del procesamiento del producto; depende del formato que vas a enviar, en este caso los arándanos, pero sí es este súper importante tener este factor de trazabilidad. Observando un poco la experiencia que pueden tener algunas empresas más pequeñas, a veces no se tienen los recursos necesarios para poder realizar este tipo de procesos, lo cual es necesario; y también se necesita

tener un financiamiento adecuado para poder realizar la trazabilidad. No basta solamente con enviar una persona que revise todo, eso no es hacer trazabilidad, sino hay que entender todo un esquema muy bien planteado, un buen financiamiento, una inversión muy importante y ya juntándolo un poco al tema, invertir en un mejor proceso de trazabilidad también estás innovando dentro del proceso productivo de tu de tu cadena. Entonces sí es un punto muy importante como lo comentan ustedes.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Bueno, ahí sí entramos a un campo un poco más aplicado a la producción de arándanos. Te diría que es muy importante pero netamente casos exactos no sabrían decirte respecto a los arándanos.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Hay un debate bastante marcado respecto al uso de herramientas genéticas en productos agropecuarios. Hay algunas posiciones que te dice me parece que está muy bueno porque permite mejorar la calidad, el propio producto, a veces hasta la presentación. Recuerdo muy bien el caso de la papa; discutía con unos amigos hace algunos años, y me comentaban que a veces uno piensa que acá en Perú tenemos cerca de tres mil tipos de papa, pero cuando nosotros estamos pensando en exportarlo; generalmente el comprador busca papas que tengan la misma forma. Entonces es un caso bastante particular que también puede ser aplicada al uso genético. Uno puede realizar tecnologías para poder lograr que la papa tenga la misma forma y así pueda también acceder a mercados extranjeros. No es lo mismo enviar las papitas en diferentes tamaños que van a ser más complicadas de procesar, probablemente en el extranjero, porque a veces las

máquinas están definidas para trabajar con un determinado tamaño de la papa. Puede ser un buen uso de la genética y también en contra porque hay algunas personas que consideran que, al momento de intervenir genéticamente un producto, ya estás alterando sus propiedades médicas, de uso propio o hasta perjudicar; yéndome con un ejemplo un poco más radical, puedes perjudicar el propio tiempo de vida del producto, a veces cuando se aplican ese tipo de cambios genéticos puedes mejorar en un aspecto, pero también puedes empeorar en otro aspecto. Ahí hay que balancear y creo que, aplicado al arándano, sería cuestión de entrar un poco más a detalle a estudiar qué es lo que realmente se ha modificado o cuáles son las estrategias que se están adoptando.

9. **¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Sí, definitivamente es sumamente importante el apoyo del Estado para fomentar, a través de programas, el incentivo de una mayor producción de productos agrícolas es muy importante, por ejemplo, existen programas de financiamiento y ahí ustedes pueden observar esa cadena, al momento de acceder a un financiamiento eso totalmente da pie a tener más dinero para poder invertir y mejorar algún punto en el proceso de la cadena productiva; en ese sentido ese puede ser un punto. Luego también programas de capacitación, hay algunas empresas que no tiene la capacidad digamos de poder entender bien cómo funciona todo el proceso, cómo aplicar algún determinado proceso productivo a nivel de siembra o uso de alguna tecnología. Entonces ahí el estado debe incidir a través de ese tipo de programas, yo creo que esas dos son las principales aristas que podrían dar la base a un gran desarrollo del sector agrícola, tanto financiamiento como la capacitación que siempre deben ir de la mano; sin descuidar el hecho de realizar programas o una mayor investigación, tanto científica como también académica al nivel de la

misma producción, donde un mayor conocimiento del producto en temas genético es bastante importante a estudiar. Eso genera una mayor oportunidad para el propio gobierno que va a realizar estudios, que pueden dar un mayor uso los propios productores de productos importantes agropecuarios en el Perú, como también puedes dar mayor conocimiento a los productores que existen tecnologías que pueden permitir a mejorar sus procesos productivos, probablemente reduciendo costos o a través de alguna otra variable que pueda terminar afectando. Entonces, definitivamente el papel del Estado es sumamente importante en el en el proceso productivo no solamente los agrícolas sino también creo de los pecuarios, por ejemplo, en pesca también es muy importante ese tipo de iniciativas.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Bueno, nuevamente para comentarte el hecho de que a veces uno piensa si el proceso, la mejora o la innovación, que teóricamente, esperamos que esa variable destine que haya un mayor nivel exportado, lo cual genera un crecimiento en cifras. Sin embargo, algo que se me ha quedado siempre de Economía, es que a veces uno dice que esa variable determinada va a incidir, pero si no hay un adecuado estudio directo que te puede evidenciar que existe esta causalidad y efectivamente esta variable te lleva a explicar, por ejemplo, el éxito de la exportación o de una campaña exportadora. No podemos decir si esta variable sí o sí va a determinar y va a generar una mayor exportación, debido a que puede haber otros factores también que se dan al mismo tiempo. Un clásico ejemplo es el precio internacional, Perú es uno de los principales productores de arándanos en el mundo junto a Chile, Estados Unidos creo que también produce bastante; entonces esa variable puede terminar incidiendo en la medición del efecto sobre las exportaciones. Para compartirles algunas cifras, por ejemplo, en los últimos años

entre 2022 comparado con el 2021, la exportación del arándano fresco en este último año, en el 2022 había un aumento alrededor del 13.5% en las exportaciones en términos de valor, lo cual es bastante importante a pesar de que se viene ralentizando en los últimos años. Otro ejemplo, en el 2019 creció en 20.7%, en 2020 en comparación al 2019 creció en 20,6% y a este último año fue cayendo al 13.5%, pero igual, si se toma en cuenta en comparación a otros principales cultivos, podríamos hablar de que todavía se mantiene un crecimiento importante porque un 13% es bastante importante en términos a nivel de producto. En montos, en el 2022 hemos exportado 1,340 millones de arándanos fresco superando, como les comentaba, en un 13% adicional al valor del 2021 que fueron 1,186 millones; a veces cuando hacemos un análisis un poquito más largo, considerando unos cinco años, está el año del COVID, el 2020, siempre ocurrió algo raro y siempre tenemos que tener mucho cuidado al momento de analizar una serie de tiempo cuando consideramos ya el 2020. En el caso de los arándanos no hubo muchos problemas porque desde el 2018 se ha mantenido una tendencia creciente, en 2018 se registró 540 millones en valor exportado y hacia el 2022 prácticamente se duplicó hasta 1,340 millones. Felizmente no hubo un efecto fuerte en términos de la pandemia como se pueden ver en otro tipo de productos cuando analizan cinco años, ya que siempre ven una caída en 2020, lo cual es bastante resaltante y nos puede también indicar que es bastante resiliente. Ahí sería cuestión de entrar también a ver el análisis de cómo ha evolucionado el precio internacional del arándano, al momento de hacer este análisis de las exportaciones siempre vean el precio internacional cómo se va desarrollando. En términos de peso se ha visto también una ralentización, la tasa de crecimiento de los años últimos cinco años ha ido cayendo, por ejemplo, en el 2019 el peso exportado en toneladas aumentó 71.7%; entonces ya para el 2022, el peso que se exportó creció en 33.6%. Ahí si comparamos ha ido cayendo la tasa de crecimiento en términos de volumen exportado, entonces va bastante de la

mano también con el monto y de ahí podríamos empezar el análisis, a decir que el precio tampoco ha cambiado mucho porque se ha caído el peso exportado, entonces esperamos también que el valor caiga en términos de crecimiento.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Como lo he mencionado anteriormente, si no hay un adecuado estudio directo que te puede evidenciar que existe esta causalidad y efectivamente esta variable te lleva a explicar, por ejemplo, el éxito de la exportación o de una campaña exportadora. Sin embargo, las cifras en el 2019 muestran que la exportación creció en 20.7%, en 2020 en comparación al 2019 que creció en 20,6% y a este último año fue cayendo al 13.5%, pero igual, si se toma en cuenta en comparación a otros principales cultivos, podríamos hablar de que todavía se mantiene un crecimiento importante porque un 13% es bastante importante en términos a nivel de producto

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Como lo hemos estado conversado, si bien se necesita un estudio profundo que demuestre la causalidad, considero que en términos generales el crecimiento ha sido bastante importante a pesar de que se viene ralentizando en los últimos años.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Es una pregunta bastante interesante, ahora no tengo las cifras en términos de departamentos, pero haciendo una correlación bastante simple esperaríamos que ese haya sido el principal exportador. Ahora no tengo a la mano datos para poder conversarlo netamente con el valor



preciso, pero sí me atrevería a decir que La Libertad, así como principal productora, también debe ser el principal exportador de arándanos fresco.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

En términos desempeño exportador lo primero y lo que me parece más importante es el hecho de continuar firmando o negociando los protocolos sanitarios. Nosotros podemos tener toda la capacidad del mundo en producir y en exportar arándanos, pero si no tenemos el permiso del otro país para poder ingresar nuestros productos, no tiene sentido. Al menos en nuestros principales mercados de exportación si tenemos ese acceso, pero uno como productor y como exportador busca expandirse a otro tipo de mercado. Entonces creo que es el principal punto, si no hay un protocolo que nos permite ingresar entonces así tengas todas las iniciativas de exportación o la mejor producción del mundo no vas a poder ingresar tu producto, eso es lo primero. Lo segundo en lo que siempre incido es en el tema del financiamiento, sabemos que el arándano probablemente es uno de los productos más exitosos a lo largo de la historia en términos de exportación no tradicional, que está junto a la uva, los espárragos, clásicos de análisis de exportación. Lo que se está buscando ahora es dar un siguiente salto que nos permita mejorar la calidad, ganar ciertos mercados en los cuales Chile y Estados Unidos están posicionados muy fuerte. Ahí el financiamiento tiene un papel muy importante, no solamente en el hecho de mejorar el proceso productivo, sino también, innovar en la manera como se accede a un mercado; a veces uno piensa en exportar y cree que va a ser un tema sencillo, y que simplemente es enviar un producto y no es así. Previo a exportar se debe realizar toda una investigación, debes estar seguro de lo que realmente estás enviando, debes tener tus puntos de contacto fuera; el extender toda esta red de mercadeo involucra una inversión fuerte, entonces el financiamiento es

un papel muy importante. Alrededor del mundo puedes ver muchos ejemplos o programas del propio Estado que han fomentado al incremento de exportación de algunos productos, lo cual nos garantiza, en la experiencia internacional, una mayor capacidad de inversión nos va a llevar a poder generar mayores exportaciones de un determinado producto. Luego también tener un mayor conocimiento del mercado, a veces cuando conversas con productores o con exportadores te dicen “quiero enviar mis productos a China” por ejemplo, China es un mercado completamente alejado del Perú y es otro mundo; como siempre digo cuando me toca hablar de China, cada provincia es un país, es un enfoque de cómo acceder a un mercado chino. No es lo mismo exportar a Shanghái que a Beijing, los consumidores son distintos, tienen distinta cultura. Ahí también involucra tener una mayor estudio o investigación sobre las tendencias o qué es lo que está buscando ese tipo de consumidor. Creería que con esos tres son bastante importantes y creo que al mejorarlos tendrían una gran repercusión sobre la calidad o la capacidad exportadora de este producto, no solamente me restringiría al arándano sino también a otros tipos de productos agro.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarían para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Bueno, nuevamente el tema del financiamiento es el primer desafío; el acceso a una mayor capacidad del Estado para mejorar la capacidad productiva. También el papel de la banca comercial es muy importante. Hablando un poquito de coyuntura económica, el acceder a un crédito actualmente es muy caro, seguramente han seguido como la tasa de interés de referencia del Banco Central está en subida; y cuando esta viene subiendo por diversas políticas monetarias que se toma en el país, repercute en la tasa de interés de los préstamos a nivel de la banca

comercial. Entonces ese es un desafío bastante particular y me gusta dar este ejemplo también porque nos indica la importancia que tiene cualquier medida que toma el Banco Central, cómo es que repercute en las decisiones de los empresarios. De repente ellos planifican sacar un préstamo y ven la tasa de interés, que es una tasa bastante alta en comparación a lo que normalmente se observa; pero esto es justamente un desafío que se debe tomar en cuenta, ahí estás reduciendo el acceso a financiamiento por la tasa de interés más alta. Entonces, los mismos empresarios van a tener que buscar otras maneras de poder financiar para poder tomar decisiones de innovación o la mejora de una parte de la cadena productiva; creo que ese es uno de los principales desafíos en la coyuntura actual. Hacia el futuro, viendo los últimos años, el cambio climático y hablando en términos macro, sabemos que Perú, así como es diverso, también estamos en riesgo con un mayor cambio climático, que al final puede terminar complicando la producción propia de estos cultivos, debido a que esos cultivos son preparados de tal manera que se puedan desarrollar normalmente en condiciones climáticas que ya están establecidas previamente. Estos cambios fuertes, una mayor lluvia, un mayor calor o la dificultad de acceso agua por posibles sequías en el futuro, nos va a llevar a que esta producción de arándanos pueda sufrir. Entonces eso es a largo plazo, aunque ya lo estamos viendo últimamente, por ejemplo, el Fenómeno del Niño está ocurriendo más seguido y lo convierte en un desafío que se va a tener que tomar en cuenta. Esos desafíos me parece que deben ser considerados, de corto plazo que es de coyuntura económica y el otro asociado al cambio climático que definitivamente va a terminar impactando en la exportación de bienes agrícolas peruanos.

**Entrevista a experto 6: Alfredo Lira Chirif (Gerente General / CEO en Agrícola Cerro Prieto S.A)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Bueno me toca a mí dirigir a la compañía y al grupo Cerro Prieto, una empresa que tiene varias subsidiarias. Agrícola Cerro Prieto tiene un campo grande en Chepén de cuatro mil seiscientas hectáreas, tiene una operación en Norte-Lima en Santa Rosa donde tenemos una empresa que se llama Qali fruits que tiene 150 hectáreas de arándanos en macetas y tiene una operación en Colombia que tiene mil hectáreas netas para sembrar paltas de las cuales hoy en día están sembradas cuatrocientas y una pequeña área de prueba en Majes-Siguas 2 en Arequipa de quince hectáreas donde probamos algunos diferentes cultivos y variedades para esperar cuando sea licitado el proyecto Majes-Siguas 2 que parece que va a ser en el 2025. Entonces nos hemos adelantado a hacer pruebas con diferentes cultivos para poder saber que cultivar valga la redundancia ahí en su momento, yo me encargo de dirigir las operaciones de toda la compañía por ejemplo en temas de operación, administración, finanzas, recursos humanos, comercialización, investigación y desarrollo, tenemos varias gerencias transversales que me reportan todas a mí.

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Bueno en el caso nuestro, nos dedicamos de las primeras siembras en el año 2016 al arándano orgánico. Entonces, nosotros cultivando variedades convencionales como son la Ventura y la Biloxi, variedades abiertas a que todo el mundo las puede cultivar, nosotros las hicimos orgánicas y apuntamos al mercado orgánico de Estados Unidos y esa fue nuestro factor diferenciador hasta ahora y somos los más grandes exportadores de arándano orgánico, en la temporada de Perú entre julio y enero en el mundo porque claramente Perú es el único que por

ahora entrega en esas fechas y en orgánico somos los más grandes. Hoy día, la ventana se extendió hasta abril y por el calor que ha habido y el fenómeno también, ya comenzamos a cosechar la siguiente temporada. Entonces, casi los doce meses del año estamos exportando arándano orgánico tanto Biloxi y Ventura, pero también variedades patentadas para aliados comerciales en Estados Unidos como son Hortifrut y otros que son clientes nuestros.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Pues nosotros recibimos una asesoría de unos amigos y socios aliados chilenos en primer momento, nosotros probamos con las variedades que ya estaban validadas, es decir sembramos con las variedades que ya estaban probadas en Perú y ello nos llevó técnicamente a poder controlar el cultivo de manera orgánica para Estados Unidos, ojo estamos certificados solo para Estados Unidos, no para Europa ni para otros países, la certificación nos vale solo para Estados Unidos que es el mercado más grande al final. Entonces, técnicamente se hicieron varios trabajos que son difíciles de explicarlos a ustedes ahora, pero la idea es que nos funcionó bien y pasamos de tener 45 hectáreas a tener 1350 hectáreas de las cuales 1150 en Chepén son orgánicas y 200 en Santa Rosa que son todas orgánicas.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

En este caso no se le llama calidad se le llama condición al factor de orgánico y de hecho que sí, pue el mercado americano paga más por una fruta orgánica que por una convencional. Hay momentos cuando nos traslapamos en la curva con producción americana donde los precios son un poco más bajos que inclusive los convencionales, pero el optar por un producto orgánico nos ha jugado bien y ha sido una buena decisión.

5. **En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

Sí, ahora el origen de la certificaciones, encontramos las que son globales, las que te pide el gobierno peruano o el gobierno del país a donde exportamos que son generales las que debemos tener todas las empresas que exportamos, pero las otras son las que nos piden los supermercados específicamente, entonces hay certificados para un supermercado como Alemania que se llama Líder que nos pide x certificación y ellos mismos nos certifican, Tesco en Inglaterra, Mercadona en España o Walmart, Costco y todas las demás en Estados Unidos. Entonces, hay un problema ahí, ya que hay muchas certificaciones por el cliente que podrían ser homologadas en una sola porque nosotros tenemos un equipo de muchas personas, casi dieciocho personas que trabajan día a día en mantener las certificaciones vigentes y tomar nuevas, pero es parte del juego y esas certificaciones sí son muy importantes y en el caso de algunos supermercados que piden más cosas, son las que generan que algunas empresas las podamos cumplir y otras no, por ende eso te abre el mercado.

6. **Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Sí es indispensable, sin trazabilidad no podíamos exportar es un punto importante lo debes tener sí o sí, no puedes no tenerlo porque si hay un problema en el destino tienes que saber dónde estuvo el origen del problema, entonces una vez llega ya sabes que sucedió y cuál fue la razón. Estaba leyendo justo unos temas de deshidratación en espárragos que tuvimos en la campaña recién terminada en enero y si no hubiéramos sabido todo lo que pasó en el camino no hubiéramos determinado que originó el problema.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Mira la innovación ha ido principalmente e inicialmente por el tema de las variedades el cultivo arándano, el costo de la cosecha es alrededor del 35% o 40% del costo total de la mano de obra, empleándose mucho personal lo cual es bueno porque da trabajo, pero para competir en el mercado tenemos que ser eficientes y hemos ido mejorando en el tema de las variedades con variedades de calibres más grandes que siendo más resistentes al viaje, pues tienen una cubierta que se llama Bloom que hace que dure más tiempo en el viaje y en el supermercado a la hora de la venta. Entonces, ha ido bastante por los sistemas de riego, por las fertilizaciones, por temas técnicos, más no en la cosecha porque la cosecha tiene que ser manual para mantener la calidad y poder resistir al viaje tan largo que tienen a los mercados.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Eso es la que te decía, la genética es la que la que hoy día es la principal mejora que todos estamos buscando.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

El Estado no tiene ninguna injerencia en esto, existe el INIA, el Instituto Nacional de Investigación Agraria, pero nosotros no tenemos ningún contacto, ningún apoyo de la entidad y de las universidades tampoco, más bien apoyamos a las universidades para investigar y desarrollar proyectos innovadores.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Imagínate en el año 2013, Perú exportaba casi cero de arándano, el año pasado ha exportado más de mil millones de dólares en arándano, se ha vuelto un jugador muy relevante de nivel internacional, pues ocupa el primer lugar. Perú hoy en día exporta entre julio y enero. Entonces Perú que ya terminó la campaña que termina del 2022-2023 y la que viene ahora 2023-2024 y en adelante, va a exportar arándano todos los días del año. Y eso es muy importante porque genera muchísimo trabajo y es un producto que para mantenernos en el mercado compitiendo tenemos que mejorar la genética y algunas labores culturales y la industria peruana estará en el Top del mundo. Entonces, hay que sentirse muy orgullosos y contentos de lo que se hace, no solo en el arándano sino en la uva, mandarina y en todos los otros cultivos que tenemos y en los que vendrán porque hoy en día muchas empresas estamos investigando nuevas alternativas de cultivo.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Siempre la calidad ha permitido el crecimiento porque si no exportas con calidad no hay forma de que exportes, es inherente a la exportación si no tienes calidad no hay forma de que funcione. Lo que funcionó en el arándano fue que era una ventana desabastecida a nivel mundial, o sea en el mercado americano entre agosto y diciembre no había arándanos, luego Chile cultivaba entre diciembre y marzo se cruzaba un poco con México que cultivaba entre marzo, abril y mayo y entre finales de abril y junio y un poco en julio donde la fruta norteamericana se produce la misma propia fruta estadounidense que ellos también producen, pero lamentable entre agosto y noviembre digamos que no estaba abastecida porque no había producción y ahí es donde entró Perú.



**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Claro cuando hablábamos de la genética, es decir las variedades por genética cada vez está mejorando salen nuevas variedades en España, Estados Unidos y en diferentes lados en Australia. Esa realidad se viene y se prueban acá y vamos a ir mejorando en el tema genético que siempre hay que estar ahí, además ahora se paga por las variedades un Royalty. Y claro hay que escoger las mejores para poder ir afrontando el negocio y que el negocio sea a largo plazo, la idea es que nos quedemos como ha sido el espárrago, pues tiene más de 30 años exportándose de Perú es un negocio maduro y la palta que también tiene más de 20 años que lo exportan.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Sí, es el mayor exportador, claramente están las empresas más grandes, estamos ahí. La Libertad representa en mayor producción de arándanos frescos y es la región más representativa donde las empresas grandes estamos.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Yo creo que siempre estamos innovando y mejorando como empresas tratando de darle lo mejor a nuestros colaboradores de campo, a nuestros obreros. Además, la relación que hay entre las empresas y la comunidad es importante, pues lo que se viene ahora es lo que conocemos en inglés como ESG que es el desarrollo ambiental, social y la gobernanza de las compañías, eso es lo que nosotros ya venimos trabajando como empresa hace varios, unos 2 a 3 años y es lo que va a marcar el futuro de las agroindustrias a nivel mundial porque lo van a exigir en todo el mundo. Entonces, otra vez con orgullo podemos decir que en Perú en ese aspecto está muy adelantado,

bastante adelantado. Y eso implica tener un excelente trato con los colaboradores, una relación buena con la comunidad, el tema de horas por impuestos que nosotros trabajamos bastante, además nosotros hemos reconstruido dos colegios en la provincia de Chepén y hoy día estamos construyendo un canal de diez kilómetros en Molino y Guadalupe. Entonces el reto en adelante es el tema de relacionarnos bien con las comunidades y que el estado nos deje trabajar.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Las variedades básicamente y de apertura de nuevos mercados con variedades más resistentes al viaje para poder enviar el producto a China, Japón y el lejano Oriente, por ello debemos buscar variedades para atender nuevos mercados y en eso estamos todos.

**Entrevista a experto 7: José Luis Gómez Plasencia (jefe de producción agrícola de arándanos - Danper Trujillo S.A)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Como jefe de operaciones, estoy a cargo de todo el proceso productivo del arándano desde la instalación, siembra, mantenimiento ejecutivo y cosecha, llevamos toda la cadena, manejamos un presupuesto para lograr el objetivo. Actualmente contamos en la empresa con 560 hectáreas de arándano, lo cual el 100% es agroexportación y bueno a inicios de comenzar la campaña 2023.

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Si hablamos de estrategia de diferenciación por ejemplo como empresa, puede ser vista de diferentes puntos, desde el punto de vista comercial, agronómico o varietal. Actualmente por la

tendencia, dentro de la parte comercial ciertas estrategias se basan en tratar de sacar la fruta antes, ya no tanto en la ventana comercial de setiembre – octubre, sino buscar un poco julio – agosto. En cuanto a la parte varietal, las nuevas variedades y en la parte agronómica, tratamientos diferenciados de riego, nutrición y estimulación para lograr la participación antes.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

El proceso de adaptación de hecho no ha sido difícil porque el cambio es en tratar de lo que normalmente hacías en ciertas semanas del año tienes que adelantarlos, hacerlo antes; entonces un tema logístico en primera instancia, comenzando por el tema de contratar al personal para las podas adelantadas, mejoramiento de cultivo, compras logísticas de materiales para todo el proceso, de insumos. Yo diría que la adaptación ha sido fácil porque nuestro equipo también ha trabajado en eso con anticipación, entonces estamos haciendo todo como dos o tres semanas antes de lo que he visto para calzar con ese objetivo

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Por calidad de producto definitivamente, la diferenciación de las empresas en cuanto a las frutas va a ser el punto de quiebre para quienes quieran sobrevivir en el negocio en el futuro. Todos los mercados son exigentes, pero ahora más allá de la exigencia, el tema de la especificidad, pues piden ciertos calibres, tamaños y balances de sabor o buen sabor, apariencia y de más. Entonces es ya el factor clave actualmente para diferenciarse en los precios y en los mercados

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

Sí, definitivamente. También hay certificaciones involucradas con el tema de recursos humanos, de personal, del uso que hacemos del agua; certificaciones como *Global Gap* que es la más conocida de buenas prácticas agrícolas.

Sí, por el simple hecho de que hay mercados que si quieres venderle debes tener ciertas certificaciones. Entonces definitivamente los que aplican obtiene esas certificaciones y ya de por sí tienen una ventaja frente al que no lo tiene, en precio y demanda.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Sí, definitivamente porque por ahí si sale o hay alguna observación en el arribo, la trazabilidad te va a permitir saber de dónde salió ese producto y qué manejo diferenciado existe, ya que tenemos todo el historial detallado de campo, le llamamos de cada turno productivo, para saber qué se aplicó o qué no se aplicó; entonces por ahí sí ha servido bastante para sacar algunas conclusiones y por ahí algún defecto de calidad o alguna traza de algo permite corregir. Si no tienes trazabilidad, sería mucho más complejo o tratas a todo el turno de manera diferente o vas específicamente al turno, el cual fue puntualizado en ese caso.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Si hablamos de innovación por todos lados; comenzando por campo, innovaciones tecnológicas sobre todo para el seguimiento del riego, el caso de humedades, sondas de humedad este algunas sondas o equipos de monitoreo de humedades de hojas, dendrómetro para ver el

tema del crecimiento de los tallos. El robot que están trabajando universidades como la UPAO acá en Trujillo para contabilizar la fruta antes de la cosecha, si está creciendo bastante; vuelos de NDVI, que sirven para ver el índice de masa foliar del cultivo. Definitivamente está habiendo bastante innovación y creo que es la tendencia. Hay varias empresas que ya están trabajando con esto, incluidos nosotros.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Factor clave, definitivamente la genética nueva en el arándano va de complemento con lo que te mencioné, quien busca diferenciarse en calidad definitivamente tiene que acoplarse al uso de nuevas genéticas. Varias empresas estamos ensayando nuevas variedades de arándanos de diferentes universidades como la de Florida, Michigan y *Vault Seed*, muy conocidos que es un proceso que, ya en comercial puede tomarte dos años decidir qué variedad se acopla a lo que tú buscas. Las variedades nuevas, de nueva genética son frutas de por sí más grandes, más tempranas, de mejor calibre, mejor apariencia. Definitivamente ahorita el Perú en un gran porcentaje contiene varias clásicas como ventura, la cual es una variedad que se adaptó bastante bien, puede tener un buen rendimiento, pero cualitativamente ya está quedando atrás. Entonces quien no trabaja con nueva genética; por ende, no va a tener una calidad de fruta que va a acoplarse a las nuevas especificaciones del mercado y no va a prosperar.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Te diría que el estado en la actualidad en tecnologías, personalmente hablando, del aporte más grande que ha hecho es la promoción en las ferias internacionales de nuestro producto como arándanos a través de la marca Perú y demás. Si hablamos de tecnologías específicas, podríamos

considerar los proyectos de irrigación como parte de tecnología para las nuevas siembras que se han realizado en Olmos; probablemente lo que se va a ver en Piura. Como innovación tecnológica de cultivo específico por parte del Estado no lo hay, al menos no lo estoy viendo creo que más son las entidades privadas, como te comenté la universidad privada UPAO, que está empujando bastante a través de sus estudiantes la tecnificación de la cosecha, robots, la contabilización de frutos y demás.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Crecimiento exponencial a nivel general desde los primeros años 2015 a 2016, creo que pasamos de 13 toneladas a actualmente, estamos proyectando, llegar a las 280 que cerramos el año pasado de millones de kilos, este año a 320. Hemos tenido crecimiento del 15% a 20% anuales en cuanto a volumen exportado, entonces creo que esa tendencia se va a mantener en ese rango. Con este tema de la estabilización del estado o el gobierno, las inversiones han vuelto a retomar, ya que estamos a un ritmo de casi dos mil hectáreas de crecimiento anual; ya estamos bordeando al cierre de este año las 20,000 hectáreas. Imagínate comenzar con mil hectáreas para estar en veinte mil en menos de diez años, creo que se va a mantener ese crecimiento anual.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

De hecho, bastante porque, por ejemplo, la tendencia desde que se abrió el mercado chino en el 2017 - 2018 para arándano, todos apuntan en primera instancia a lograr vender fruta en China porque China es el mercado que actualmente paga por calidad, paga un precio diferenciado por calidad, puede ser hasta dos dólares más o tres dólares de más dependiendo del precio promedio.

Entonces el factor calidad dentro del objetivo de producción de una empresa tiene bastante influencia, apuntan a China, en segundo puesto Europa y tercer puesto Estados Unidos.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Las innovaciones finalmente lo que buscan en cierto punto, ya sea tecnológicas o de procesos y demás, entre comillas es hacernos la vida más fácil para hacer el mismo objetivo. En todo caso también tiene mucho que ver con el ahorro de costos de los procesos mismos, puede ser una inversión mayor al inicio, pero en costo - beneficio o retorno a la inversión pues sustenta. Entonces estas innovaciones de la universidad sirven para eso y también para lo que mencionamos de la diferenciación de todos tus procesos, que se resumen en la calidad de fruta y el rendimiento que estás obteniendo al final.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Así es desde el 2015-2016, La Libertad tenía algo de 3000 hectáreas, creo que abarcaba el 90% del área sembrada de arándano y el cierre del año pasado, ya estamos cerca a las 8500 hectáreas que es el 70% aprox. seguido de Lambayeque, entonces hasta el momento definitivamente seguimos siendo el mayor productor de arándano del Perú como departamento

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Creo que eventualmente ya todos están en la búsqueda de maximizar el rendimiento de calidad de lo que ya tenemos o de las áreas sembradas. Siempre hay que tomar en cuenta buscar la tecnología o buscar las nuevas tendencias de manejo de cultivo para ser más eficientes. Hay empresas grandes que tienen áreas de variedades antiguas que no las van a eliminar de un día

para otro, definitivamente porque es un proceso que va a tomar años. Siempre hay que estar constantemente averiguando nuevas cosas y emplear nuevos productos, nuevos estimulantes, nuevos fertilizantes, nuevas metodologías de riego para ser más eficientes con lo que ya tenemos. Con eso vamos a lograr maximizar el potencial de la variedad que tenemos sembrado, mejorar el tema de calidad y, sobre todo, generar o maximizar nuestra exigencia para el tema de costos; poder lograr lo mismo, pero siempre un precio menor va a ser más eficiente con el uso de agua y demás, o sea bastantes manejos agronómicos que puedan ayudarnos a hacer más eficientes, eso nos va a ayudar a lograr más convenios.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Los desafíos justo algo de lo que comenté anteriormente, va a ser los costos de producción ya que, la tendencia de los precios de arándano ha venido en descenso en los últimos años, un dólar por kilo menos y se debe también a la gran oferta que tenemos como país. Entonces, un desafío ahí es que vamos a tener que ser más eficientes con los costos, el segundo punto es la búsqueda de la nueva genética para lograr una fruta de mayor calidad y apuntar a mercados o apuntar a cumplir con las exigencias de los mercados en general; eso se resume, en segundo sentido, en el recambio varietal, ya las empresas van a tener que ir haciendo un plan de recambio en el transcurso de los años, que se acomode obviamente a la estructura de costos que manejan, no es fácil matar seiscientas hectáreas o mil hectáreas y sembrarlas el otro año porque es una inversión enorme. Otro desafío siempre es la búsqueda de la tecnología en el arándano, ya hay muchas empresas que están cambiando la siembra en suelo por las siembras en macetas plásticas para aprovechar más el área, permite tener mayores densidades y mayores rendimientos en primer



año. Entonces es una inversión mayor y también es un desafío que analicemos eso, para ser más eficientes con nuestra área; y también tecnificar varias de las labores que se realizan de por sí por el tema de la mano de obra. Cada vez hay más competencia, por lo menos acá en la costa, con la mano de obra que ya se está convirtiendo como en Ica, en donde es mucho más complicado, la gente tiene tantas posibilidades de trabajar que se dan el lujo de escoger entre una y otra; y eso obliga a las empresas a diferenciar más las bonificaciones y los mismos sueldos. Entonces el tema de en algún punto tecnificar las labores de mantenimiento de cultivo para ser más eficientes con la mano de obra y específicamente en cosecha que es el 60% del costo por kilo del arándano, pues va a ser algo que va a tener que buscar

**Entrevista a experto 8: Luis Alberto Ancajima Guzmán (Sub-Gerente Agrícola de Arándano en Agrícola Athos S.A)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Como subgerente, actualmente veo directamente el tema presupuestal de la unidad de arándano juntamente con los equipos de sanidad, riego, producción, planta y mantenimiento elaboramos el plan, ya que debemos hacer un seguimiento tanto anual como semestral y mensual. Asimismo, coordino directamente con las áreas que te he mencionado para las programaciones semanales de las actividades y todo ello con un balance de costo beneficio porque no todas las ideas se pueden realizar por temas de costos o hay que ajustar las ideas a realizarse para que el presupuesto no se nos exceda del ya establecido.

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Todo producto debe tener calidad y rentabilidad. Toda la agricultura es un negocio, lo primero que se debe hacer es rebajar los costos, se tiene que sistematizar o mecanizar lo más que se puedan las actividades, puesto que la mano de obra con el pasar de los años (últimos 15 o 20 años) se ha ido incrementando. Se debe reducir el uso de la mano de obra y sistematizar, mejorar la calidad del producto y, para mejorar la calidad del producto debe estar relacionado directamente con la fertilización y sanidad, pero en mi opinión el mayor porcentaje es con la fertilización para poder obtener frutos de acuerdo con la demanda del mercado. En el caso del arándano, si bien son perecibles tiene una durabilidad en el viaje y deben tener firmeza, un adecuado sabor de acuerdo con el mercado pues para China, los arándanos son un poco más dulces a diferencia de Europa y Estados Unidos. Adicionalmente a ello, no simplemente se debe trabajar en las mejoras en el campo productivo, sino también a nivel de planta debe haber sistematizaciones de mejora o mejoras del producto en cuanto a la manipulación, puesto que una buena manipulación para tener una mejor calidad hace a los arándanos mucho más viajeros, también las mejoras en cuanto a las aplicaciones de pesticidas evitan que un contenedor se pueda marginar en el viaje.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Los procesos han sido hasta cierto punto, algunos muy rápidos como la mejora por ejemplo de los sueldos a la mano operaria. Las leyes algunas nos han sorprendido de forma casi inmediata, por ende, se ha tenido que optimizar la mecanización en las operaciones agrícolas. El aumento del dólar también ha significado un tema, hasta cierto punto, contraproducente; aún estamos en camino de mejorar, estamos creo yo que a la mitad del camino de poder lograr todas esas mejoras para una mejor productividad y sobre todo una mejor rentabilidad, pero

básicamente deberíamos trabajar mucho en cuanto a la optimización de la mano de obra. La uva y el arándano por ejemplo pueden representar tranquilamente el 50% al 60% del presupuesto.

4. **¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Evidentemente la calidad es muy demandada en los mercados internacionales, lo que hay que tener en cuenta es qué calidad demanda cada mercado, puesto que son como las personas que van a un mercado. Existen calidades estándares, pero a su vez existen calidades determinadas para cada mercado y sobre todo por la idiosincrasia de estos mercados, como te mencionaba los países asiáticos requieren una fruta más dulce a diferencia de los mercados europeos y norteamericanos, cuyo paladar gusta más de una fruta ligeramente ácida hablando de arándano. Es bueno saber cuál es nuestro mercado y escoger las variedades que puedan ayudarnos a conseguir esa finalidad, trabajar mucho en la parte nutricional básicamente enfocarte en estas realidades de acuerdo con tus clientes. Definitivamente el tener certificaciones que nos avalen como productores que se preocupan por la responsabilidad social, la responsabilidad del operario, la seguridad medioambiental, un buen manejo de los procesos hídricos de hecho va a ser un plus muy importante frente a los mercados internacionales. Sin embargo, no solo basta pasar las auditorías como un examen estudiado de una noche para para el día siguiente sino hacerlo sostenible en los 365 días del año

5. **En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?**

Definitivamente sí, no solo por un tema ético y no solo de prestigio de la empresa agroindustrial sino también porque también eleva el costo de tu producto. Por ejemplo, existen

empresas que tienen certificaciones orgánicas que es un poco más complicado porque no puede fallarte un proceso agroquímico que te eleva la eficiencia de una aplicación fitosanitaria.

Entonces definitivamente ello va a elevar tus estándares, tus precios y te va a posicionar de mejor manera.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Claro definitivamente, cuando enviamos los contenedores a los países clientes siempre puede surgir algún tema de rechazo u observaciones porque las frutas al llegar a otro destino son calificadas por puntuaciones que tiene cada mercado. Para nosotros esa retroalimentación es importante, entonces si tuviéramos algún problema que se ha identificado en el país de destino tanto para el productor como para el cliente es importante saber por qué se ha producido ello como mejoras de oportunidades y también económicamente hablando porque sería muy injusto que un contenedor se castigue con menor precio o no lo quieran comprar si es que algún daño se ha efectuado en el transcurso del viaje que no es un tema netamente de producción. Por ello, si es muy importante tener bien clara la trazabilidad para poder identificar y mejorar la calidad del producto si fuese el caso.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Toda innovación ahora es bienvenida. Hay que tener claro de que no toda innovación por ser una idea debería ser puesta en práctica siempre; tenemos que evaluar, aunque suene repetitivo, el costo-beneficio porque es innegable, puede ser una idea o puede ser una innovación que te funcione muy bien en cuanto a lo técnico, pero también se debe evaluar el tema operacional que ya está más involucrado con los presupuestos. Si producir una fruta cuesta cuatro dólares o cinco

cuando te la van a comprar quizás al mismo precio, mejor no produzcas, evitas el estrés y estás tranquila. Las innovaciones son buenas, son importantes, pero hay que saber aplicarlas de acuerdo con la realidad en la que pongo mi presente.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Son importantísimos, no solo en el arándano sino en cualquier cultivo. La genética es muy determinante en cuanto al manejo productivo de acuerdo con el mercado internacional. Conforme a los desarrollos genéticos que se ha tenido, se ha obtenido fruta de un calibre importante, de pesos importantes, de mayor durabilidad en el viaje postcosecha. Hay que saber a qué mercado apuntamos, hay que saber qué variedad se va a manejar mejor de acuerdo con las condiciones geográficas y climáticas. No es simplemente colocar una variedad porque a la mayoría le funciona y colocarle en una localidad para estar a la par o inferior. Hay que evaluar cuáles son esas condiciones de clima, de suelo, de sustrato y mano de obra, hay variedades que son muy precoces, las cuales la fruta crece muy rápido, con volúmenes muy abundantes; pero si estás en una localidad donde tu mano de obra es escasa porque tienes muchos competidores, probablemente esa fruta la puedes promover

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Se está desarrollando mucha tecnología en cuanto a las formas de podar, creo yo que no nos vamos a escapar, al menos en Perú, de utilizar mano de obra para algún tipo de liquidez al menos en la poda por nuestras mismas condiciones, tenemos muchos patógenos presentes en el suelo. Creo que la mayor tecnología podría ayudarnos en cuanto a las proyecciones que está relacionada directamente a cuántos kilos vamos a sacar semana a semana, ello nos va a ayudar a

programar mejor la mano de obra tanto en campo como en planta. La tecnología que se puede desarrollar en cuanto a insumos nuevos en fertirriego y en sanidad va a ser clave. La cosecha a mi parecer hay muchas empresas que lo están practicando con cosecha mecanizada. Creo yo que no se va a poder efectuar al menos por el momento porque estas máquinas no solo cosechan fruto maduro sino también fruto verde, flores por el mismo movimiento que realizan y tienes ahí pérdidas que en un mes o mes y medio quizá podría cosechar esos frutos dependiendo del estado en el que se encuentre.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Pues mira nosotros iniciamos como Perú, alrededor de hace unos diez años introduciendo las primeras variedades de arándano. El cultivo es muy joven en nuestro país, sin embargo, no hay que menospreciar o dejar de lado a los técnicos agrónomos. El desarrollo de innovación, de manejo técnico de cultivo en nuestro país ha sido muy determinante. ¿El clima fue un factor importante?, sí; pero creo que por sobre ello está el manejo técnico que han podido dar los agrónomos en este cultivo directamente.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Ha habido mucha gente que ha realizado un buen manejo de cultivo y eso ha hecho precisamente que, hoy por hoy, seamos el país con mayor exportación de arándanos desplazando a nuestro competidor más cercano, que un momento lideraba ese puesto, que era Chile; a Chile lo hemos desplazado en estos últimos cuatro años aproximadamente.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Las tecnologías son importantes, hay que saber en qué momento utilizarlas, creo yo que en las proyecciones nos van a ayudar un montón, en algunos casos también, en el caso de sanidad y en los ataques de aves; y hay mucho también por desarrollar en cuanto a tecnología en el uso de colmenas de abejas, ahí hay bastante que hacer y todavía estamos muy incipientes.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Sí claro, es innegable. En La libertad están ubicadas grandes empresas con un área importante de cultivo, con volúmenes bastante importantes también en la participación; Camposol y Hortifrut son dos gigantes en la producción de arándanos, entonces es innegable que la libertad, dentro del Perú, sea el primer productor de este cultivo.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

No solo en La Libertad sino a nivel de país, como te mencioné, tratar de reducir la mano de obra u optimizar el manejo de la mano de obra es importante dentro de los presupuestos de las empresas puede representar el 50% a 60% el presupuesto de campaña. Entonces enfocarnos en esa reducción de mano de obra va a ser importante, enfocar tecnologías nuevas en el área de sanidad, en el área de fertirriego también va a ser clave. Reducir la mano de obra en estas áreas para poder optimizar y tener un mejor manejo de estas dos áreas en cuanto a cultivo va a ser clave.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Uno, mano de obra; dos, el no saturar el mercado. Hemos crecido bastante en los últimos y así como nos hemos convertido en el mayor productor y exportador de arándanos. Ello también nos ha significado que otorguemos una mayor oferta al mercado, entonces al tener mayor oferta y la demanda no haberse movido mucho en los últimos años pues ha hecho que los precios bajen. Entonces tenemos dos opciones o bueno quizá un poco más pero dentro de ellas puede figurar que tiene que haber un plan en conjunto de comunicación entre los exportadores para no salir en la misma fecha. Realizar un manejo diferenciado para poder producir los doce meses del año y tener diferentes aperturas de mercado, de tal forma que los precios no bajen tanto. De hecho, en estas aperturas, en estos meses nos va a tocar competir con Chile, México o Estados Unidos directamente. No saturar el mercado por parte de los productores peruanos va a ser importante sino vamos a tener cada vez menor precio, la rentabilidad va a ser menor y el cultivo irá desapareciendo como ya ha pasado o está pasando con el espárrago, por ejemplo.

**Entrevista a experto 9: Willy Julon Ramírez (Ingeniero Agrónomo / *Technical Field Sales-South America*)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Estoy trabajando como soporte técnico a las diferentes compañías en Perú, Chile, Ecuador y Colombia principalmente en arándanos, nosotros desarrollamos macetas tenemos algunos sustratos, insumos y materiales para la producción de arándanos, entonces parte de mis funciones es por un lado dar el soporte de luz o de las cosas que nosotros tenemos, por otro lado es recoger información para desarrollar nuevos productos y por otra parte atender alguna demanda de algún requerimiento de las compañías y en su experiencia.



2. **¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

El mercado ha cambiado bastante el arándano empezó hace 20 o 25 años con variedades muy básicas entre ellas está la *Biloxi* que es la más común, sin embargo hace 3 o 4 años esta variedad cada vez es menos requerida por los clientes en el extranjero, entonces lo que está pasando es que están entrando nuevas variedades, nuevos genetistas entran a ofrecer frutas con diferenciación y las empresas poco a poco han ido adaptando estas nuevas variedades en el tema de la agricultura, pues no es como se vende lapiceros o carros porque es un producto que es un ser vivo que tiene que adaptarse a las condiciones de donde lo cultivas, pasa por un proceso de exportación logístico que puede durar entre 20 días a dos meses y recién llega al consumidor final que normalmente es este el extranjero. Entonces todo este proceso lleva bastante tiempo, por ende, las empresas están probando diferentes variedades y diferentes opciones e ir llevando esta fruta a sus diferentes clientes para validar y elegir qué líneas, variedades o qué tipo de manejo van a darle a sus cambios, entonces esa es la estrategia que han estado usando últimamente.

Asimismo, mayormente en el tipo de producto es la diferenciación que están realizando es un proceso desde producción hasta consumo del cliente. Finalmente, lo que haces como agricultor es generar un producto que le gusta a tu cliente para que te lo compre si no le gusta no lo va a comprar. Perú compite con Chile, México, África e incluso China también produce arándanos, entonces lo que han hecho las empresas peruanas, primero es tener fruta en los momentos donde menos fruta hay en el mundo eso es uno, pero como la ventana productiva es grande, pues competir con fruta que sea mejor que la fruta que ya hay en Europa, México y China, entonces el cliente al momento de ir al mercado a elegir una fruta, es como nosotros no vamos y buscamos

una variedad de manzana por ejemplo que sea Israel o Chilena que sea roja o verde, sino de acuerdo a tus necesidades, por ende como empresa qué es lo que haces encontrar cuál es el arándano que más le va a gustar a tu cliente de China, Europa o Estados Unidos porque son clientes muy diferentes mientras que en China les gusta una fruta de arándano grande, en Europa prefieren una fruta mediana y rica y en Estados Unidos que es un mercado mucho más explotado una fruta mediana o pequeña pero que tenga buen sabor, por ende las variedades y las etapas de producción son diferentes para cada mercado.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

En Perú todos iniciaron con Biloxi entró por ahí la variedad *Emerald* y *Ventura* que son buenas variedades, pero no han tenido el despegue que tuvo Biloxi que fue la principal variedad porque se adaptó rápido al Perú en diferentes lugares y tiene un manejo bastante sencillo a diferencia de las siguientes variedades que son mucho más delicadas, más exigentes y al mismo tiempo más productivas. Entonces, lo que se está haciendo es cambiar variedades, por ejemplo, voy matando mis plantas de *Biloxi* y voy colocando nuevas plantas de otras variedades, además los agricultores o empresas agrícolas que están entrando recién al negocio ya no están entrando con Biloxi están entrando con otro tipo de variedades que puede ser *Driscoll*, *Planasa* y *Fullscrip* que son de una mejor calidad.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Claro que sí, la calidad la tienes como producto final al momento que tú eliges la variedad, es decir la genética te va a dar un resultado puedes manejarlo de mil formas, pero te va a dar un resultado diferente a otra variedad que el cliente lo que busca es ese sabor, color, tamaño, que

tenga la cáscara completa, que tenga el Bloom que es esa cera blanca y eso es lo que diferencia a una variedad de otra, pues tienes una variedad que es muy grande y muy dulce, como que tienes otra variedad que es grande pero es más cítrica o más ácida, tienes una variedad pequeña que es súper dulce o no sé depende mucho del cliente del parámetro de calidad.

Asimismo, la otra calidad viene en la producción cómo tratas a tus empleados, qué productos usas, si usas pesticidas, si tienes certificaciones, si usas insumos, si lo colocas en maceta, en suelo o no sé de diferentes formas de producir.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?**

Sí, pero en menor impacto más interviene la variedad, el tipo de fruta que produces, las certificaciones por un lado ya son una obligación es como que un paquete que como productor debes tener sí o sí, puedes tener una certificación orgánica que te ayude a un mercado nicho, una certificación ambiental que también te puede servir para un nicho, pero hay un paquete que es básico y obligatorio para todos los agricultores. Entonces, si pretendes exportar arándanos no puedes dejar de tener esas certificaciones y si buscas un mercado nicho agarras las certificaciones orgánicas, ambiental y otras más que existen.

Por otra parte, las certificaciones que te piden es la *Global Gap* este es la *Smeta o la GRAS*. Estas son las dos básicas, pues la global son básicamente buenas prácticas de manufactura en campo y en planta la *Smeta o GRAS* son certificaciones laborales sociales que lo que buscan es que la empresa cumpla con los pagos, no sea informal y cumpla con las leyes sociales del país de dónde se encuentra. Adicionalmente, te comento que la *Smeta* también es social, pero va mucho más allá en profundidad, además están las orgánicas que hay varias y hay otras más que ahora no

tengo en mente, pero es como que agregarle un valor a lo que estás haciendo y son para mercados específicos.

Por otra parte los genetistas te venden la variedad por ejemplo *Driscoll* te da la planta y te dice esta plantita va a producir 7 años, tantos kilos, tiene estas características si tú lo manejas de esta forma y *Driscoll* cuando tú estás cosechando te la compra y le ponen su etiqueta de que es de *Driscoll* y el arándano se va a China con su etiqueta, eso lo hace *Driscoll* que tiene un modelo de negocio más amplio, en el caso de *Fullscrip* que tiene otras variedades no te certifica pero tú pagas un royalty que es como que el pago de una licencia por tener esa variedad, por producirla y exportarla; y tú como ley de exportación tienes que colocar qué variedad es. Entonces, si es una variedad *Sekoya* por ejemplo tiene que decir que es *Sekoya*, por ende, cuando tú vas al mercado en China vas a saber si es arándanos de *Driscoll*, *Biloxi* o *Sekoya*, ahí dice la variedad en chiquito, entonces no es que exista una certificación algunos sí le dan como valor agregado como *Driscoll* y otras no, pero por obligación de la ley tiene que decir en algún lado que variedad es.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Sí, cuando tú tienes todo en orden y todo registrado al momento, por ejemplo, mandas un contenedor y la fruta llega sobre madura tú puedes revisar qué pasó con ese contenedor o con la fruta de ese contenedor, si tienes trazabilidad puedes saber qué días lo cosecharon, cómo se manejó ese campo, qué fertilizante usaron y qué persona lo cosechó, entonces la trazabilidad es importante. Otro problema que puede haber, por ejemplo, lo que pasó en alguna empresa estuvo usando perdigones para votar aves y los perdigones cayeron en zona de cosecha, nadie se dio cuenta y ese lote de arándanos llegó a Europa y la persona que estaba comprando sacó un perdigón en vez de sacar un arándano. Entonces, qué es lo que haces, hacer tu reclamo e

identificas que contenedores, frutas, campo, momento y con eso puedes tomar medidas correctivas para la siguiente vez, obviamente ese contenedor te lo rechazan, lo queman y te multan dependiendo cuál es el acuerdo, por ende, la trazabilidad es importantísimo.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

El arándano cuando fue la novedad había precios altos, márgenes altos, si producir te costaba un dólar lo vendías quizás a ocho dólares y tenías un margen de siete dólares de aquí a los años que han venido pasando y la cantidad de empresas que han ingresado al rubro, producir te costaba un dólar y lo vas a vender a tres dólares o dos dólares y tu margen baja. Entonces, tú como empresa buscas competitividad, tienes que innovar, por ello innovas en tener una mejor variedad para que tenga mejor precio porque te pagan dieciséis dólares por una *Sekoya* y te pagan cinco por una *Biloxi*, entonces no vas a seguir sembrando *Biloxi* obviamente, pero productivamente qué es lo que haces buscas ser más competitivo y eficiente; obtener más kilos con la inversión mínima. Por ejemplo, Hortifrut lo que está empleando es hacer sus fumigaciones a detalle han hecho un barrido topográfico de las plantas, tienen mapeado mediante software donde hay plantas y qué volumen de hojas tienen y dentro de su aplicación van fumigando de acuerdo a cómo están las plantas en el campo, hay boquillas que se abren y cierran de acuerdo a lo que requiere el campo entonces están usando lo mínimo necesario para mantener a su planta, eso te genera mayor productividad y te hace bajar costos, entonces en vez de que te cueste un dólar como a todos con tu innovación a ti te cuestan 90 centavos, de tal modo que poco a poco haciendo innovación vas reduciendo costos en la parte productiva.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Como se dice es el camino en todos los cultivos y en todos los alimentos. Este es el camino, obtener la mejor genética posible para obtener la máxima producción posible, hay variedades ya plantadas y que están funcionando, hay variedades que se siguen probando y variedades que se siguen trabajando, o sea por ahí dicen que Camposol también tiene sus propias variedades ya diez años pero que no las lanza de mercado porque quieren asegurarse de que funcionen según lo que ellos quieren, la genética es la base de todo, define cuál va a ser el resultado, el entorno te ayuda a obtener el resultado pero no puedes ir más allá de la genética, o sea si la genética está diseñada para que te produzca 100 así le pongas macetas de oro te va a producir. Entonces, la genética es lo que te define todo.

9. **¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Mira los arándanos se iniciaron en el Sur de la mano con la Universidad Agraria que de la mano con Inka Berris empezaron a desarrollar y a producir los primeros viveros de la Biloxi. Pienso que es importante la investigación en las instituciones educativas, el Senasa por ejemplo, gracias al Senasa y a toda la gestión que hacen, nosotros podemos exportar cada vez a diferentes países sobre todo a Asia, entonces cada entidad del Estado tiene una función y objetivo, algunas funcionan muy bien otras tienen oportunidades de mejora, pero son importantes en todo el proceso, pienso que siempre es importante que la empresa privada vaya de la mano con el Estado para que puedan hacerse cosas y se pueden obtener resultados.

10. **Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Perdón aproximadamente los números no los tengo en mente, pero sí te puedo hablar de que en los últimos tres o cuatro años nos hemos convertido en el primer productor y exportador de

arándanos a nivel mundial hemos superado a Chile en esas etapas el Perú ha tenido muy buena respuesta con los arándanos. El Perú es un lugar muy bendecido por las diferentes zonas climáticas, agroclimáticas que tenemos entonces pienso que es que sí ha sido muy importante este desarrollo. Tengo clarísimo que el arándano poco a poco ha ido escalando, escalando y escalando. Me parece que son más de 50,000 hectáreas en la actualidad que tenemos en el Perú y vienen más hectáreas, vienen empresas este con proyectos importantes.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

El Perú sigue creciendo en arándanos porque hay demanda y es rentable, hay una demanda que todavía no está satisfecha y que viene creciendo en el mundo y en Perú todavía es rentable el arándano aún con errores, entonces qué es lo que va a pasar, que con el tiempo con la cantidad de arándanos que se va a producir en algunos años va a pasar lo que está pasando con la palta solo los más competitivos, más eficientes que están haciendo bien las cosas van a mantenerse competitivos frente a los demás que recién están aprendiendo, que recién están este entrando o que quieren ahorrar en todo y no invertir, entonces pienso que son dos cosas para que el Perú se mantenga arriba tiene que seguir habiendo eficiencia en la producción y tiene que seguir habiendo entrada y tenemos que seguir ofertando la fruta que se puede vender o que el mundo quiere comer.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Yo considero que de manera positiva, pues hay empresas que no quieren cambiar su Biloxi esas empresas están destinadas dos a tres años a empezar a fracasar porque cada vez el precio de ventas va bajando, hay empresas como te comentaba que ya están vendiendo productos de

*Driscoll* que ya tiene un mercado un modelo muy establecido, hay variedades que se están desarrollando como la Sekoya, Inkaberries, Mateo y no recuerdo el otro nombre que están en desarrollo si le gustan al mundo van a crecer por ejemplo en China, el chino te va a decir el año pasado te compré cinco contenedores este año quiero 200, entonces va de la mano la calidad y la eficiencia productiva porque puedes tener el producto muy rico pero el chino no te lo va a comprar si es que la competencia te lo vende más barato.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

La Libertad es muy importante en volumen es importante también en calidad, sin embargo, la fruta de mayor calidad siempre está hacia el Sur, como te contaba el Perú tiene diferentes pisos altitudinales, entonces tú vas a diferenciar mucho que las zonas más productivas y que producen en masa están muy enfocadas a entrar en la ventana, por ende, La Libertad produce bastante arándano en la mejor ventana que hay para venderlos, esto es importante sin embargo el Sur también produce arándanos. La Libertad es cinco veces el Sur y más, en Piura también se producen arándanos, pero los arándanos de Piura son de muy baja calidad respecto a los de La Libertad, además se debe considerar que la producción va desde el Norte hacia el Sur, normalmente la calidad va bajando y la productividad va subiendo no sé si me dejó entender la productividad sube del Sur al Norte y la calidad sube del Norte a Sur. Entonces, el Perú ha crecido en lo que ha crecido porque no saca todo en la misma época y de la misma zona va sacando un poco de acá en tal fecha, un poco de otra zona y así consecutivamente. Digamos que es un todo, no es solamente una zona.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**



Pienso que lo primero que manda es lo que te va a comprar el cliente seguir investigando seguir teniendo claro cuál es la tendencia te pongo un ejemplo hace cinco años no se ha hablado del Crunch que es la sensación que tú tienes cuando muerdes la fruta hace cinco años nadie hablaba de eso, o sea hace cinco años tú lo que querías es que tu fruta tenga mayor tamaño y que llegue a destino que aguante los dos meses de viaje y ahora no solo se habla de eso se habla también de que la fruta tenga el Crunch y que también pueda llegar a destino final decidió sin que la fruta se deteriore en 1 o 2 semanas. Por ende, lo que tienen que hacer las empresas en La Libertad es seguir teniendo clarísimo qué es lo que quieren los clientes de sus diferentes mercados y seguir probando, investigando, desarrollando juntamente con los genetistas las variedades que tienen estas características y adicionalmente buscar competitividad eficiencia en sus procesos es un todo.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Como decía todo viene desde los genetistas, el costo de mano de obra cada año va a seguir subiendo, cada año es más complicado tener mano de obra. Entonces, ese es un reto que muchas empresas lo manejan de diferentes formas aquí Hortifrut da créditos y Camposol da viviendas, ese es uno de los retos importantes. Otro es en la parte técnica, nuevas enfermedades nuevos insectos, ahí le corresponde la parte técnica tener clarísimo que cosa tiene que hacer y otra cosa que se me ocurra es el mercado local también es importante pero no representa creo que ni 1% de lo que se exporta no, o sea por ahí seguir desarrollando esas variedades y hábitos de consumo locales, pero es muy reducido.

### **Entrevista a experto 10: Manuel Chávez Andía**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted en la institución?**

Bueno, yo trabajaba en la parte de finanzas. Veía todo el tema de tesorería, costos, presupuesto, parte de la evaluación de proyectos y *product management*.

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

Como muchas empresas agrícolas era minimización de costo, optimizar los costos y bajarlos a lo mínimo indispensable y ser sumamente buenos en lo que estamos haciendo, ya después ha venido el tema de las diferentes variedades que podrían afectar ligeramente los precios, como que ha ido cambiando hacia eso.

**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Siempre seguimos con este tema de minimización de costos, pero el mercado ha ido cambiando por ejemplo ya no se usa *biloxi* mucho, se está dejando sembrar y ahora están sembrando más dos variedades una es *emerald* y la otra es *ventura*. La última es un poco más costosa porque es una variedad patentada. *Emerald*, tengo entendido, que ya venció la patente y ahora están produciendo *emerald* en Perú y bueno son números, es lo que tú quieres dar y cuánto es el riesgo que quieres asumir porque digamos tú puedes decir bueno *Ventura* es mejor pero también es un poco más costoso, siempre es un riesgo.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Sí o sea yo estoy ahorita en Estados Unidos y cuando tú vas a supermercado ves arándanos, no dice *ventura, biloxi*, es muy difícil. Lo que ves es por ejemplo arándanos que dicen orgánico, eso es en el supermercado y te vale 3.99 tres noventa y nueve la cajita de arándanos normales y 4.99 un dólar más un dólar y medio más por ser orgánico, esa es la diferenciación que tú ves. Como todos los países, la gente tiene una ligera mayor preferencia por productos nacionales, entonces tú ves uno que dice *growing in the USA* y con su banderita, como que la gente podría comprarlo un poco más pero el precio es el mismo. En Estados Unidos están acostumbrados a comer un arándano más ácido, ellos siempre han comido así, entonces que le des uno más dulce puede ser que le llame la atención, pero no es muy significativo. Lo que sí podría llamar la atención es que hay unos que son silvestres, solamente crecen en los bosques. En Europa sí es algo más novedoso que sea dulce, si les llama la atención.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia? ¿Por qué?**

Certificaciones como *Global Gap*, sí. Bueno la mayoría de los clientes que te van a comprar fuera del país te piden *Global Gap* porque si no la tienes hay pocos mercados donde las empresas puedan poner su producto, pero pagan menos. Entonces tú dices, bueno ¿cuánto me cuesta la certificación?, me cuesta tanto; ¿tengo para invertir?, sí; entonces ¿vale la pena?, sí porque voy a ganar más, entonces haces la certificación *Global Gap*. Todo suma dependiendo también del supermercado al que vaya. Hay unos supermercados en Perú como, por ejemplo, Vivanda puede tener una política y escogen más las cosas que van adentro, entonces sus precios siempre son ligeramente más altos. En Estados Unidos, una de las cadenas supermercados más caras es *Whole Foods*, puede ser que ellos te piden más certificaciones. Pero si te vas a *Walmart*, te piden

solamente lo mínimo. En *Whole Foods* por ejemplo, buscan solamente las marcas de mejor calidad, que sea nutricional todo y ellos se dan el trabajo de filtrarlo por el consumidor, pero el consumidor va a saber que todo lo que está comiendo de ahí es sumamente sano

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Claro porque imagínate que tienes algo que ha llegado en un contenedor y está contaminado, tú necesitas saber de dónde ha venido o sea es hacia atrás, de quién es ese contenedor, quién es el importador, el importador va a ver a quién le compró y al que ha comprado tiene que ver de qué lote ha venido. Entonces ya más o menos trata de filtrarlo para identificar el problema específico, eso es un tema de costos y números también.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

El tema de la genética ha sido interesante, como el mercado está más saturado tampoco no hay no hay un crecimiento al infinito, cada vez crece poquito, pero sigue creciendo. Entonces ya eso te presiona a que busques más rentabilidad y mejores procesos tratando de ser mejor. Ahora que de que lo siembran en bolsa, lo siembran en el suelo depende si a ti te da números de eso, por ejemplo, en Estados Unidos se siembra todo mecanizado porque la mano de obra es cara y no solamente usan unas variedades específicas para mecanizado o sea son plantas que son diferentes, no solamente la fruta, sino que la planta en si es diferente y ellos usan maquinaria para eso. Si lo hicieras a mano, no te saldría cuenta, por ejemplo, en Massachusetts la mano de obra mínimo es como 14 dólares la hora, más barato sale alquilar una máquina. Todo se hace en base a números, no es porque yo quiera hacerlo todo mecanizado porque no tendría sentido

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Depende porque tú vas al supermercado y compras arándanos, puede ser ligeramente más dulce ligeramente más grande, esas características organolépticas llaman la atención. Pienso que en Estados Unidos pesaría más que el empaque tenga la banderita de Estados Unidos y diga *growing in the USA*, pero para otros mercados que es nuevo como el Sudeste asiático, China, Europa como es algo que quieres que la gente lo consuma más, es más fácil que le des una fruta dulce que les va a gustar más y lo van a consumir más.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

Me parece que tiene importancia porque Perú compite con varios países como Chile. Si el Estado lo hace es porque necesita que más empresas crezcan para que puedan contratar más trabajadores y de más empleo a la gente y si a las empresas les va bien a ellos van a recuperar a través de impuestos. Todo suma, entonces que Perú se vuelva más competitivo en temas de calidad como la variedad eso sí suma, pero tengo entendido que se demora la investigación, son 10 años a 15 años en producir una nueva variedad y el tema de genética de muchas cosas es más difícil producirlas en Perú que en otros países. Otros países tienen mano de obra más calificada y grande, tienen laboratorios A1 y de varias universidades. Aquí (EE. UU.) hay muchas universidades que, a diferencia de Perú, investigan tipo fondos de inversión que investigan y se asocian con empresas.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Creo que ya llegó a un tema de un mercado más maduro porque ya los precios han ido cayendo, ya nadie paga diez dólares el kilo, ahora es menos, es un mercado lleno y no creo que vaya a crecer más. Acá hay una temporada que solamente consumen local porque se produce local y de ahí viene de afuera, de Chile, Perú. No creo que crezca mucho más, en Perú piensan que los estadounidenses tienen dinero, pero lo que sucede es que todo acá es caro. Haciendo equivalencias, en lugar de comprar comida chatarra las personas piensan en que esto (el arándano) es más saludable, entonces por eso es que lo compra.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Imagino que el mercado que no sean Norteamérica como Canadá y Estados Unidos ha sido de mucha importancia, les gusta que sea más dulce, más grande; es como cuando tú vas al supermercado y deciden en comprar uva con o sin pepa, pero la diferencia es de 50 centavos, entonces lo compras para obtener algo adicional, pero como son precios o cosas pequeñas que vas a comprar no se siente el 15% o 20% adicional.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Bueno nos ha mantenido flote porque los precios han caído, entonces tú quieres mantener tu margen y quieres que te paguen ligeramente más, quieres que te compren a ti. Entonces empiezas a invertir en otras cosas y puede ser genética que es la opción viable. Ahora, por ejemplo, ocho años atrás era como que Chile es más lejos y para ellos junto un contenedor mandarlo al mismo destino que Perú era como 40% menos, en esa época era mucho dinero y ahí te das cuenta de que falta un montón de cosas no solamente en innovación. Una de las trabas de Perú no solamente es

eso sino el tema logístico, se puede mejorar cosas sí pero no hay ese tema de inversión que es en tecnología como Israel o no invierte en genética a nivel de Estados Unidos.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

La Libertad si y es porque el clima ayuda, las condiciones también y porque el proyecto de irrigación que está en Áncash que es equivalente a Chavimochic que nunca funcionó bien por un tema político, si eso creciera imagino que Áncash también podría crecer un montón. Entonces sí La Libertad es importante, se puede crecer, pero necesitamos más inversión en infraestructura.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Infraestructura, si tuvieras una carretera que los carros pueden pasar más rápido te sumaría bastante. El tema de genética sí, podrías tener mejor genética, imagino que te sumaría, pero o sea al final esto es una inversión muy de largo plazo.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

Yo me imagino que el tema de ser orgánicos es complicado, esa es una diferenciación clara porque realmente tú puedes hacer una cosa muy diferente, un arándano de color amarillo, por ejemplo, pero si el mercado no lo quiere es lo mismo que nada. Tiene que ser la diferenciación, pero por lo que realmente te paguen. Entonces una diferenciación importante es que sea orgánico, ahora que sea orgánico en La Libertad hay un montón de plagas, cómo puedes manejar el tema de las plagas de una manera de que sea más fácil producir orgánico para todos, no para una empresa sino para todos porque tú puedes hacer orgánico pero tu vecino del costado no hace

orgánico por x motivo, entonces es más difícil porque él tampoco lo maneja. Entonces cómo harías para que una zona pueda hacer todos orgánicos sea más fácil y sea voluntario, que todos quieran hacer orgánico es complicado. Otro es el tema de las variedades, hay empresas que traen sus variedades pero si lo hiciera una universidad como la Agraria de la Molina tomaría tiempo y no tienen la capacidad para hacerlo no creo que a ese nivel, tendrías que asociarse con la universidad con un laboratorio en Canadá que tiene su vivero y hace experimentación de variedades para traerlas, entonces haces un convenio para buscar una variedad para Perú y patentarla entonces en el trabajo conjunto, la universidad si se logra conseguir algo vende y quedaría un porcentaje como un ingreso para la universidad y acá las empresas que puedan comprar tendrían una opción que sea buena y viable, no necesariamente más barata pero ya tienes algo de más competencia y por lo general los precios bajan, sería como que una cosa interesante.

**Entrevista a experto 11: Sebastian Ochoa Munzenmayer (Consultor asociado de Agrícola Santa María)**

**1. ¿Por favor, cuéntenos un poco sobre las funciones que realiza usted?**

Tengo una oficina de asesoría, en donde asesoramos en el cultivo del arándano en los cinco continentes a más de 14,000 hectáreas desde la evaluación del proyecto, índice financiero hasta la ejecución y la parte postcosecha de la fruta

**2. ¿Qué tipos de estrategias de diferenciación que emplean las agroexportadoras de arándano fresco conoce?**

La diferenciación es netamente calidad y eso está dado por la genética por el manejo que logra expresar el potencial genético



**3. ¿Cuéntenos cómo fue el proceso de adaptación y cambios que se realizaron para la aplicación de estas estrategias?**

Puntualmente en el Perú ha sido bastante rápido. Pero principalmente es una carrera de conocimiento varietal, entender qué variedades funcionan, eso fue entre mediados del 2000 y 2010. Después las variedades que eran productivas como *biloxi* y *ventura*, y la de mejor calidad de fruta era *ventura* comparado con *biloxi*. Luego, entender que había que tener variedades con mejor calidad de fruta que son las variedades “*Club*” y poder acceder a esa genética y aprender a manejarla, lo cual ha sido bastante rápido. Esto ha generado finalmente un negocio muy sostenible en el tiempo, con altos precios y con muy buena calidad en los mercados de destino. Al final ha hecho que Perú sea reconocido como un país productor de arándanos a nivel global.

**4. ¿Considera usted que las estrategias de diferenciación por calidad de producto es un factor diferencial? ¿Por qué?**

Absolutamente, de hecho, se demostró la última temporada. Antes, cuando yo empecé trabajando en esto a principio del 2000 en Chile se exportaba fruta de muy mala calidad y parte del negocio en Argentina, mediados del 2000, el calibre base era de nueve milímetros, después subió a diez, once, doce y ahora estamos en 14. Si llegabas con pudrición a destino se arreglaba, con fruta algo blanda se arreglaba, pero ahora esta temporada recién pasada ya no. Tiene que ser todo perfecto, la fruta debe llegar bien y el clima que tiene Perú lo permite, porque no tiene granizo y no tiene lluvia. Entonces si tú tienes una buena genética con buen sabor, llegas perfecto a destino; a diferencia de otros países, por ejemplo, Chile tiene problemas climáticos entonces cuesta mucho más, es más difícil.

**5. En su opinión ¿Considera que las certificaciones obtenidas por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos han permitido diferenciarse de la competencia?**

**¿Por qué?**

No, la certificación es un desde, eso no te diferencia. Finalmente, la diferenciación te la da la calidad es un tema de calidad de un producto que llega bien. Si tú comparas un producto peruano con el común del producto de otros países, el producto peruano llega impecable, sin pudrición, sin daño, pero la certificación la tienes que tener sí o sí; es lo básico para poder exportar, si no tienes la certificación simplemente no exportas. Ya no te diferencia, eso ocurría a principio del 2000 y fin de los noventa. Simplemente si tienes la certificación puedes exportar, si no la tienes no puedes exportar y se acabó, pero no es diferenciación.

**6. Desde su perspectiva, ¿La trazabilidad es un punto importante para evaluar la calidad del producto? ¿Por qué?**

Por supuesto, también va dentro de la certificación y es una exigencia. Debes tener trazabilidad y también es un desde. La trazabilidad es una exigencia del *Global Gap*, la debes tener y te sirve para ver lo que está pasando si llegas con algún problema, saber de dónde se generó esa fruta y entender cuál es el problema.

**7. Con respecto a las innovaciones en las empresas ¿Qué opina usted sobre las innovaciones en los procesos de cultivo de arándanos frescos?**

Uno puede innovar constantemente, tanto en materias primas, en términos de qué fertilizantes utilizo, ciertos productos que salen al mercado, pero en general es bastante estable. No es que haya una gran fórmula para producir arándanos o una gran innovación que tú puedas tener que te marque una diferenciación o que vayas a destacarte frente al resto. Finalmente, si tú tienes un buen conocimiento técnico y lo haces bien, está perfecto, pero no es que vayas a inventar la

rueda dos veces o descubrir la pólvora de nuevo por tener un manejo en especial, no es así. Todos tenemos acceso a la tecnología agrícola que existe y es fácil acceder a ella, tanto en insumos como en tecnología. Hay innovaciones en tecnologías de cultivo que es sin suelo, si es en sustrato, que es hidropónico, o distintos insumos, pero todos tienen acceso a eso. Finalmente, para diferenciarte no porque todos tienen acceso, pero sí sirven para aumentar productividad, mejorar calidad y bajar costos está perfecto, pero, así como que te vaya a marcar una diferencia competitiva, para nada.

**8. ¿Qué opina usted sobre innovaciones en genética para las variantes de arándanos frescos?**

Ahí está el futuro, si al final es cosa de la genética lo que ha pasado en otras especies, por ejemplo, lo que pasó en la manzana cuando el mercado se comenzó a saturar, la genética nueva es la que sigue marcando la pauta y sigue permitiendo que sea un buen negocio; igual con la uva de mesa pasó lo mismo, ahora con el arándano está pasando lo mismo. La genética permite tener un producto diferenciado, con mejor sabor, mejor tamaño y con todas las cualidades que el mercado quiere y además con mejor productividad por lo tanto sí va por ahí el negocio, trabajar con genética avanzada que te permita producir la mejor calidad, por lo tanto, es tremendamente importante la nueva genética.

**9. ¿Qué grado de importancia tienen los programas y entidades del estado que promueven el uso de la tecnología como factor clave para la producción del fruto?**

En mi experiencia personal, en los países en los que trabajo, ninguna. Nunca he visto algo importante por parte del Estado, todo ha sido aporte privado. Más que desarrollar proyectos, el Estado puede aportar al desarrollo de proyectos, pero el estado no va a desarrollar porque no es

un buen gestor, pero el estado sí puede apoyar en extensiones tributarias o en capacitaciones, en ese tipo de cosas.

**10. Desde su punto de vista ¿Qué comportamiento han tenido las exportaciones de las empresas de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022?**

Puntualmente en Perú ha sido una brutalidad con un crecimiento explosivo y ha dado una cantidad de trabajo enorme e impresionante, ha desarrollado polos que antes en Perú no se veía ese nivel de desarrollo. Olmos, por ejemplo, es impresionante lo que se ha desarrollado; Trujillo con la parte Chavimochic que es una maravilla lo que se ha desarrollado.

**11. ¿Cómo cree usted que la calidad de producto ha influenciado en las exportaciones de arándanos entre los años 2018 y 2022?**

Es lo que le ha dado la diferencia a Perú, gracias a la calidad que obtienen por el buen clima que tienen; un clima muy adecuado para este cultivo y en general para las frutas y hortalizas, ha permitido tener una calidad que en el mercado ha ganado una excelente reputación.

**12. En su opinión, ¿De qué manera la innovación de procesos y productos ha influenciado las exportaciones entre los años 2018 y 2022?**

Mira la tecnología entre el 2018 y el 2022 yo no veo que haya sido muy cambiante, han mejorado puntualmente. Dentro de Perú decir que hay innovaciones, sí; han importado tecnologías nuevas, de distintos países y sí ha habido un impacto, pero las tecnologías nuevas puntualmente hacia Perú han sido llevadas de otros países que han estado en la vanguardia de la producción y exportación de fruta, por lo tanto, para Perú sí ha sido un avance tremendo de todas maneras.

**13. ¿Considera usted que La Libertad es el principal productor y exportador de arándanos frescos entre los años 2018 y 2022? ¿Por qué?**

Absolutamente sí, así es, por lo que hemos conversado anteriormente el clima que tiene y los proyectos que se han desarrollado, que han sido magníficos, permite que La Libertad lidere la producción y exportación de arándano.

**14. En su opinión ¿Qué aportes considera necesarios tomar en cuenta para mejorar el desempeño exportador en las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad?**

Aportes en genética, tienen que mejorar y cambiar la genética antigua que hay, que es el mayor porcentaje de las plantaciones, avanzar en eso. Lo han hecho muy bien en manejo de tecnología de producción, yo creo que hay que seguir siempre a la vanguardia, capacitándose, tratando de mejorar, pero están en la vanguardia, realmente es de clase mundial. Lo mismo con la postcosecha, tienen lo mejor que existe en el mundo en términos de postcosecha, pero siempre hay que seguir mejorando, pero para mí lo principal en este momento en lo que es el cultivo de arándano en general es la genética, mejorar en genética, entender cómo se maneja y sacarle el mayor potencial posible.

**15. Adicionalmente, ¿Qué desafíos considera usted que las empresas productoras y exportadoras de arándanos frescos enfrentarán para desarrollar y aplicar estrategias de diferenciación?**

El desafío es poder tener acceso a esa genética que te comento, lo que pasa es que la genética nueva son clubes de variedades. Estos clubes son cerrados y tú debes tener el contacto, la llegada, los recursos y finalmente ser una empresa que pueda tomar esa genética y tener la capacidad financiera para pagar los *royalties* que significan, entonces hay huertos pequeños que no lo tienen o por la superficie no son interesantes para estos programas genéticos. Una empresa grande puede hacerlo, entonces para el final el desafío es un tema de escala y de tener los

recursos para poder acceder a esta genética nueva, a esta genética *Club*, para que te la entreguen y tú puedas seguir finalmente produciendo.

#### **Anexo N° 9: *Link* de las entrevistas**

- Víctor Hugo Salvatierra Manchego:  
<https://www.youtube.com/watch?v=BO06VmiBnG8>
- Danny Pacheco Infante: [https://www.youtube.com/watch?v=1kD-oEe2W\\_I](https://www.youtube.com/watch?v=1kD-oEe2W_I)
- Eddie Barrantes: <https://www.youtube.com/watch?v=wdHkH2h7Hxc>
- Milussja Mejía: <https://www.youtube.com/watch?v=2vskBg4naqk>
- Gabriel Lewis Arrieta Padilla: <https://www.youtube.com/watch?v=VQGxpPAUbIY>
- Alfredo Lira Chirif: <https://www.youtube.com/watch?v=G-hiIR4DSc>
- José Luis Gómez Plasencia: <https://www.youtube.com/watch?v=3gZlnt3zpyw>
- Luis Alberto Ancajima Guzmán: <https://www.youtube.com/watch?v=P7Ftk09Zd68>
- Willy Julon Ramirez: <https://www.youtube.com/watch?v=qf04C5rIYXU>
- Manuel Chávez Andía: <https://www.youtube.com/watch?v=zlb-Ti972pI>
- Sebastián Ochoa Munzenmayer: <https://www.youtube.com/watch?v=WRIYavHnsCs>

Anexo N° 10: Desarrollo de la encuesta

**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

Este estudio fue financiado por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) a través del proyecto de Investigación en Desarrollo Científico y Tecnológico (IDICT) N° 11180017, el cual forma parte del programa de apoyo a la investigación científica y tecnológica del Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT) en el año 2018-2022. Se les agradece su participación en este estudio y esperamos que los resultados sean de utilidad para su empresa.

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Departamento \*  
 ICA \_\_\_\_\_

Municipio \*  
 HUALA \_\_\_\_\_

Ciudad \*  
 SÁNCHEZ \_\_\_\_\_

Razón Social \*  
 SAC \_\_\_\_\_

RUC \*  
 2012401118 \_\_\_\_\_

Actividad económica principal \*  
 AGRICULTURA \_\_\_\_\_

Año de inicio de actividad de la empresa \*  
 2018 \_\_\_\_\_

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
 2018 \_\_\_\_\_

País de origen de la actividad exportadora \*  
 CHILE \_\_\_\_\_

Nombre completo \*  
 ANDRÉS ALEJANDRO GONZÁLEZ GARRIDO \_\_\_\_\_

Cargo \*  
 SUPERVISOR DE CALIDAD \_\_\_\_\_

Modalidad de estudio alcanzado \*  
 TITULACIÓN \_\_\_\_\_

Especialidad \*  
 SI \_\_\_\_\_

Dominio \*  
 Técnico  
 Profesional  
 Otro \_\_\_\_\_

Años de experiencia profesional \*  
 MÁS DE 5 AÑOS \_\_\_\_\_

INSTRUMENTOS DE CALIFICACIÓN OBTENIDOS (EN INTERNACIONAL)  
 \_\_\_\_\_

Indicadores: Sí/No en un día de 1 a 5 (1). Total en un día de 1 a 5 (1). Sí/No en un día de 1 a 5 (1). Sí/No en un día de 1 a 5 (1).

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

Las inversiones en innovación realizadas en los últimos 5 años han permitido que se diferencie de la competencia \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en términos de calidad \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

La empresa realiza innovaciones o su producto es diferente a los demás \*

Total en un día de 1 a 5 (1)

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Total en un día de 1 a 5 (1)

El uso de innovaciones en el sector de asistencia técnica ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

Las innovaciones y procesos (nuevos, control de plagas, etc.) son importantes para el sector de asistencia \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

La innovación en los procesos le ha permitido reducir el nivel de productividad y sostenibilidad de mejor manera sus costos de producción \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

La innovación en el producto ha permitido de manera consistente su desarrollo acorde a las necesidades de los agricultores mexicanos \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

Las operaciones y sostenibles innovadas por el Estado permiten a mayor de la calidad de producto, innovación de productos y procesos \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

El empleo de innovación en los procesos ha permitido de manera consistente su desarrollo acorde a las necesidades de los agricultores mexicanos \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los agricultores \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2019-2022 \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

La aplicación de innovaciones tecnológicas permitió aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022 \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

Una mejor calidad de los productos permitió el aumento del nivel de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022 \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector agrícola mexicano durante el periodo 2019-2022 \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2019-2022 \*

Toda una década atrás

1

2

3

4

5

Toda una década atrás



### "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"

Encuesta diseñada, aplicada y analizada por el Proyecto de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) en el marco del proyecto de investigación "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y su relación con su desempeño exportador 2018-2022". De tal modo, se solicita a los participantes que se identifiquen con los datos de esta encuesta en el momento de su aplicación.

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Departamento \*  
 La Libertad

Provincia \*  
 Chepén

Distrito \*  
 Chepén

Razón Social \_\_\_\_\_  
 Razón Social de la sucursal \_\_\_\_\_

RUC \*  
 206114421

Actividad económica principal \*  
 Agricultura

Año de inicio de actividad de la empresa \*  
 2018

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
 2018

Nombre completo \*  
 Rosendo Márquez

Cargo \*  
 Afiliado planta

Nivel de estudio alcanzado \*  
 Técnico

Grado \*  
 46

Género  
 Femenino  
 Masculino  
 Otro

Años de experiencia profesional \*  
 11

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN SUBORDINACIÓN (TITULAR/COADJUVANTE)

Indicador de Actividad en el sector A / 1 a 5 (1. Totalmente no involucrado / 2. no involucrado / 3. ligeramente involucrado / 4. involucrado / 5. totalmente involucrado)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).

Totalmente de acuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y control de mejor manera sus costos de producción \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2016-2022 \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2016-2022 \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2016-2022 \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2016-2022 \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2016-2022 \*

Totales en el escudo

1

2

3

4

5

Totales en el escudo

**“Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022”**

Este es el resultado de la tesis de maestría de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en la que se realizó un estudio de caso en la empresa exportadora de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022. El estudio se realizó en la ciudad de Lima, Perú, en el mes de agosto del 2022. El estudio se realizó en la ciudad de Lima, Perú, en el mes de agosto del 2022.

Datos de la Empresa

Departamento \*  
 La Libertad

Provincia \*  
 Chiclayo

Distrito \*  
 Chiclayo

Razón Social \*  
 Agrícola Ovea Frescos

RUC \*  
 2081142784

Actividad económica principal \*  
 Agroexportación

Año de inicio de actividad de la empresa \*  
 2008

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
 2013

Datos de personal

Nombre completo \*  
 Raulito Flores Jimenez

Cargo \*  
 Gerente de Operación

Nivel de estudio alcanzado \*  
 Titulado

Edad \*  
 40

Género  
 Masculino  
 Femenino  
 Otro

Años de experiencia profesional \*  
 8

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN E INNOVACIÓN INTERNACIONAL

Innovaciones: 1) innova en un aspecto de 1 a 5 (1). 2) innova en dos aspectos (2) en dos aspectos (3) regularmente de acuerdo / 4. de acuerdo / 5. totalmente de acuerdo

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

La toxicidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en terms de calidad.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto con arándanos frescos.

Totalmente en desacuerdo

1   
 2   
 3   
 4   
 5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

La innovación en el producto ha incrementado de manera positiva su desempeño exportador de los arándanos frescos

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

Las innovaciones de procesos (craigo, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándano

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten mejorar la calidad de productos, innovación de productos y procesos

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y control de mejor manera sus costos de producción

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

El empleo de innovación en los procesos ha permitido de manera positiva en su desempeño exportador

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos\*

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

La innovación de productos y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2019-2022

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2019-2022

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2019-2022

Todavía no ha comenzado

1

2

3

4

5

Todavía no ha comenzado

**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

El presente estudio, sobre Variables Clave y Factores Clave de Éxito, respaldados de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en colaboración con empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad, tiene como propósito de investigación de la relación entre la aplicación de estrategias de diferenciación y el desempeño exportador en empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y el desempeño exportador en el 2018-2022. De tal modo, resulta relevante en el presente de este estudio los siguientes puntos:

Calle: Inca Garcilaso

Departamento: \*

La Libertad

Provincia: \*

Yca

Ciudad: \*

Chor

Rol en la Empresa

Dueña

RUC: \*

204002330

Actividad económica principal \*

Exportación de arándanos frescos

Año de inicio de actividad de la empresa \*

2014

Año de inicio de la actividad exportadora \*

2014

Nombre del emprendedor

Nombre completo: \*

Diego Iván Pacheco

Cargo: \*

Asesor ejecutivo de campo

Nivel de estudio alcanzado \*

Superior

Sexo: \*

M

Estado:

Casado/a

Soltero/a

Otro

Años de experiencia profesional \*

7

INSTRUMENTO DE COPIAS DIGNAS A SERVICIO INTERMUNICIPAL

Indicadores: Diferencia en el nivel de los 1 y 2 (1) / Se diferencia en el desarrollo (2) en los niveles (2) según el nivel de desarrollo (1-4 de desarrollo) (1) tratamiento de exportación

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones internacionales en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La fresquedad del producto es importante para diferenciar a la empresa en términos de calidad

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones en su producto (arándanos frescos)

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022 \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

Las innovaciones de procesos (regio, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

Las innovaciones y servicios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de productos, innovación de producto y procesos \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

El empleo de innovación en los procesos ha permitido de manera positiva en su desempeño exportador \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022 \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos fresco durante el periodo 2018-2022 \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

La calidad de arándanos exportados aumentó tras aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022 \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022 \*

Total entre el encuestado

1

2

3

4

5

Total entre el encuestado

**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

Nombre del/los autor/es, nombre(s) de la(s) institución(es) y País(es) de origen de la(s) institución(es). Por favor, si al menos un autor es extranjero, indique el país de origen de la(s) institución(es) y el año de publicación en el formato: Autor(es) / País(es) de origen de la(s) institución(es) / Año de publicación. Ejemplo: Pérez, J. / España / 2020.

Correo electrónico \*

Departamento \*

País \*

Provincia \*

Título \*

Código \*

Título \*

Razón Social \*

RUC \*

Actividad económica principal \*

Año de inicio de actividad de la empresa \*

Año de inicio de la actividad exportadora \*

Código de identificación \*

Nombre completo \*

Cargo \*

Nivel de estudios alcanzado \*

Sexo \*

Edad \*

Sexo \*

Años de experiencia profesional \*

ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO E INICIACIÓN EMPRESARIAL

Indicador: Sección en un artículo / 1 a 15 / Título en un artículo / 2 en adelante / 3 en adelante de acuerdo / 4 de acuerdo / 5 en adelante de acuerdo

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

Las inversiones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

Las certificaciones obtenidas en el producto ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

La empresa realiza inversiones a su producto (arándanos frescos).

Tamaño en el eje x-axis

1

2

3

4

5

Tamaño en el eje y-axis

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

La innovación en el producto ha resultado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

Las innovaciones de procesos (regio, control de plagas, etc.) son importantes para el cultivo de arándanos.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

La innovación en los procesos ha permitido obtener el nivel de productividad y control de mayor manera sus costos de producción.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de venta de las exportaciones entre los años 2018-2022.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

La cantidad de arándanos es portales aumentó tras aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022.

Toda esta información

1

2

3

4

5

Toda esta información



**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

Resumen del proyecto, autores: Norma Oliveira (I) y Pamela Chapa (II) de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPA) en el marco del proyecto de investigación de Magister en Gerencia de la Universidad de Lima, financiado por el Fondo de Investigación Científica y Tecnológica (FOYT) del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MCTI).

Datos de la Empresa

Departamento \*  
La Libertad

Provincia \*  
Vía

Dirección \*  
Vía

Razón Social \*  
Apellidos SAC

RUC \*  
881221482

Actividad económica principal \*  
Agricultura

Año de inicio de actividad de la empresa \*  
2005

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
2005

Datos del representante

Nombre completo \*  
Mónica Flores

Cargo \*  
Responsable de control de calidad de frutas procesadas

Nivel de estudio alcanzado \*  
Superior

Educación \*  
Máster

Ciudad \*  
Lima

Experiencia profesional \*  
 Análisis  
 Investigación  
 Otro

Años de experiencia profesional \*  
8

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN: INSTRUCCIÓN INTERNACIONAL

Indicadores (Selección en un escala del 1 al 5 (1: Totalmente en desacuerdo / 2: en desacuerdo / 3: equívoco / 4: de acuerdo / 5: total de acuerdo)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa. \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador. \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia. \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia. \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en terms de calidad. \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos) \*

Tarjetas de calificación

1   
2   
3   
4   
5

Total en el cuestionario

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de productos, innovación de productos y procesos

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

La innovación de productos y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2019-2022

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2019-2022

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo de 2019-2022

Total de encuestados

1

2

3

4

5

Total de encuestados

### "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"

Buenos días/tardes, bienvenidos a Venecia-Chileno U y Pasa el Cielo. Se trata de un estudio de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en relación con el desempeño de las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022. En el mismo, usted tendrá acceso a un punto de vista real sobre las empresas y sus datos. Gracias.

¿Cómo se llama?

Departamento \*  
La Libertad

Provincia \*  
Ara

Ciudad \*  
Ara

Redes Sociales \*  
AUCOLIBROS PERU S.A.U

RUC \*  
206087181

Actividad económica principal \*  
comercio exterior de frutas

Año de inicio de actividad en la empresa \*  
2018

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
2018

¿Cómo se llama usted?

Nombre completo \*  
Ana Mariela Rodriguez

Cargo \*  
Año de Publicación

Nivel de estudio alcanzado \*  
Tercero

Educación \*  
A1

Género  
 Femenino  
 Masculino  
 Otro

Año de experiencia profesional \*  
18

ACTIVIDADES DE SERVICIO AL CLIENTE: INSTRUCCIÓN DE SISTEMAS

Instrucción: Selección en un nivel de 1 a 5 (1: Totalmente en desacuerdo / 3: neutralidad / 5: totalmente de acuerdo / 6 de acuerdo / 5: totalmente de acuerdo)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos hacia productos por la empresa.  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

La fidelidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de ventas.  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

Las innovaciones permitidas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).  
 Totalmente en desacuerdo  
 1   
 2   
 3   
 4   
 5   
 Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

Las innovaciones de procesos (plagu, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

Las capacitaciones y servicios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y costos de mejor manera sus costos de producción

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2019-2022

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos fresco durante el periodo 2019-2022

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras aplicar estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante el periodo del 2019-2022

También es importante

1

2

3

4

5

También es importante

**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

Ramón Alex Valdés, Víctor Vences-Olivares y Tereza Clavero De León, egresados de la Universidad Ricardo Palma de Lima. Agradecemos al comité científico de esta revista por permitir la publicación de este artículo. Este artículo es parte de la investigación de grado que se realizó en el marco de la tesis de maestría en el área de Marketing y Comercio Internacional de la Universidad Ricardo Palma de Lima, en el año 2022. Se puede encontrar el artículo completo en el sitio web de la revista [www.revista.ripma.up.edu.pe](http://www.revista.ripma.up.edu.pe).

Datos de la Empresa

Departamento \*

Tupiza

Provincia \*

Via

Distrito \*

Via

Razón Social \*

AGRICULTORES PERU S.A.C.

RUC \*

204191240

Actividad económica principal \*

Agr.

Año de inicio de actividad de la empresa \*

2014

Año de inicio de la actividad exportadora \*

2014

Datos de empujados

Nombre completo \*

Alan David de la Cruz

Cargo \*

Gerente General

Nivel de estudio alcanzado \*

Superior

Edad \*

41

Género

Masculino

Femenino

Otro

Años de experiencia profesional \*

7

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Instrucciones: Seleccione un nivel del 1 al 5 (1. Totalmente en desacuerdo / 2. en desacuerdo / 3. neutral / 4. de acuerdo / 5. totalmente de acuerdo)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos)

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

Las innovaciones de proceso (riegos, control de plagas, etc.) son importantes para el cultivo \* de arándanos

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar \* de mejor manera los costos de producción

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador \* de los arándanos frescos

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad \* de productos, innovación de producto y procesos

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

El empleo de innovación en los procesos ha resultado de manera positiva en su \* desempeño exportador

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \* \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el \* periodo 2019-2022

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación \* durante los años 2019-2022

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

Una mayor calidad de los arándanos permitió el aumento del nivel de ventas de las \* exportaciones entre los años 2019-2022

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el \* sector arándanos frescos durante el periodo 2019-2022

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante \* periodo del 2019-2022

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Total este de acuerdo

### "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"

Bases de datos de la Universidad César Vallejo (CVU) y el Fondo de Investigación Científica y Tecnológica (FONDECYT) de Chile. El estudio se realizó en el marco del proyecto de investigación de Magister en Innovación y Gestión Empresarial, titulado "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y su relación con su desempeño exportador 2018-2022". En el estudio, se realizaron entrevistas y se aplicó un cuestionario a las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad.

Datos de la Empresa

Departamento \*

La Libertad

Provincia \*

Vía

Dirección \*

Calle

Razón Social \*

SAOZ FRU S.A.

RUC \*

2049 01914

Actividad económica principal \*

exportación de frutas

Año de inicio de actividad de la empresa \*

2011

Año de inicio de la actividad exportadora \*

2014

Datos del Encuestado

Número completo \*

Maria Inés

Cargo \*

Administradora

Nivel de estudio alcanzado \*

TITULADA

Especialidad \*

IN

Género

Femenino

Masculino

Otro

Años de experiencia profesional \*

6

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS INTERNACIONALES

Indicadores: Selección en una escala de 1 a 5 (1. Totalmente en desacuerdo / 2. en desacuerdo / 3. equívoco / 4. de acuerdo / 5. totalmente de acuerdo)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

Las innovaciones gerenciales realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).

Tamaño de la muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de la muestra

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

Las innovaciones de procesos (higiene, control de plagas, etc.) son importantes para el cultivo de arándanos \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desarrollo exportador de los arándanos frescos \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desarrollo exportador \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022 \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022 \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

Una mayor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de venta de las exportaciones entre los años 2018-2022 \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022 \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022 \*

Tamaño de muestra

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra





El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2018-2022

Total votos en este encuestado

1

2

3

4

5

**“Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022”**

Resumen de la tesis, autora Verónica Olvera de O. y Pamela C. Requena. Doctoras, egresadas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas actualizadas con datos de la encuesta de campo. Este es un trabajo de investigación de tesis que forma parte del proyecto de investigación de tesis “Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador en el 2018-2022”. En tal sentido, recomendamos contactar la página de este investigador a través de su correo electrónico.

Título de la Empresa

Departamento \*

La Libertad

Provincia \*

Trujillo

Distrito \*

Trujillo

Razón Social \*

ARTEFRUITE PERU S.A.C.

RUC \*

202941440

Actividad económica principal \*

agropecuaria

Año de inicio de actividad de la empresa \*

2013

Año de inicio de la actividad exportadora \*

2013

Código de moneda \*

Nombre completo \*

Francisco Alejandro Rentería Torres

Cargo \*

coordinador general

Nivel de estudio alcanzado \*

Maestría

Sexo \*

Si

Género

Femenino

Masculino

Otro

Años de experiencia profesional \*

20

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN E ASOCIACIÓN INTERNACIONAL

Indicaciones: Seleccione en una escala de 1 a 5 (1) Totalmente insatisfacción / 2 insatisfacción / 3 regularmente de acuerdo / 4 de acuerdo / 5 totalmente de acuerdo

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).

Totalmente en desacuerdo

1

2

3

4

5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

Las innovaciones de procesos (iego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

Las capacitaciones y talleres brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de producto y procesos \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

La innovación en los procesos ha permitido optimizar el nivel de productividad y control de mejor manera sus costos de producción \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022 \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

La innovación de producto y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2019-2022 \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

Aplica estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2019-2022 \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

La variedad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022 \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante periodo del 2019-2022 \*

Tamaño de muestra: 400

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: 400

### "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"

Elaborado por: Mónica Viterbo (Investigadora) y Pamela Cordero (Asistente de Investigación) de la Dirección Técnica de Gestión y Promoción Comercial del Comité de Exportación de Arándanos de la Región de La Libertad, en el marco de la investigación "Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y su relación con su desempeño exportador en el 2018-2022". Se les agradece su colaboración y apoyo en esta investigación por medio de sus empresas.

Título de la Empresa

Departamento \*  
La Libertad

Provincia \*  
La Libertad

Dirección \*  
Cien Vías

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por \* la empresa

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la \* competencia

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

Nación Social \*  
Perú

RUC \*  
0

Actividad económica principal \*  
Agricultura

Año de inicio de actividad de la empresa \*  
1987

Año de inicio de la actividad exportadora \*  
1987

Título de especialista

Número completo \*  
00000

Cargo \*  
Analista

Nivel de estudios alcanzado \*  
Bachillerato

Educación \*  
30

Género

- Masculino
- Femenino
- Otro

Años de experiencia profesional \*  
8

ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACION DE PRODUCTOS DE EXPORTACION

Indicador de Calidad se refiere al número (1 a 5). Traducción de desempeño (1, en términos de 1-5, igualmente de acuerdo) (4 de acuerdo) (5, totalmente de acuerdo)

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño \* exportador

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de \* calidad

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencie de la \* competencia

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos) \*

Todavía no ha respondido

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Todavía no ha respondido

El uso de innovaciones en el software de sistemas internos ha permitido lograr una mejor posición en los mercados internacionales.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los sistemas internos.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

Las innovaciones de procesos (como control de plagas, etc.) son importantes para el software de sistemas.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de productos, innovación de producto y procesos.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y control de mejor manera sus costos de producción.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

El empleo de innovación en los procesos ha representado de manera positiva en su desempeño exportador.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

El uso de innovación de procesos ha sido muy importante para el sector de los sistemas.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

Una mejor calidad de los sistemas permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2019-2022.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

La innovación de producto y procesos mejoró la participación de mercado durante el periodo 2019-2022.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector sistemas internos durante el periodo 2019-2022.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

La variedad de sistemas exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2019-2022.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

La aplicación de estrategias de diferenciación mejoró la cuota de mercado durante periodo del 2019-2022.

Tamaño e importancia

1

2

3

4

5

Total de respuestas

**"Estrategias de diferenciación aplicadas por las empresas exportadoras de arándanos frescos de La Libertad y la relación con su desempeño exportador 2018-2022"**

Este es un documento científico de acceso abierto en la Plataforma Científica de la Universidad Agraria La Libertad, que forma parte de la colección de tesis de maestría y doctorado de la Universidad Agraria La Libertad. Este documento es propiedad de la Universidad Agraria La Libertad y no puede ser reproducido, distribuido o utilizado en otros medios de comunicación sin el consentimiento escrito de la Universidad Agraria La Libertad.

Código de la Empresa:

Departamento:  
CONDORCO JARA

Asociación:  
RURAL

Dirección:  
RURAL

Razón Social:  
CONDORCO JARA S.A.C.

RUC:  
208245178

Actividad económica principal:  
CULTIVO DE FRUTAS TROPICALES Y SUBTROPICALES

Año de inicio de actividad de la empresa:  
1979-1987

Año de inicio de la actividad exportadora:  
2019

Código de Inventario:

Nombre completo:  
CONDORCO JARA S.A.C.

Cargo:  
SIN CARGO

Nivel de estudio alcanzado:  
DIPLOMA

Edad:  
30

Sexo:  
 Femenino  
 Masculino  
 Otro

Años de experiencia profesional:  
30

ACTIVIDADES DE EXPORTACIÓN Y SUBSECTOR INTERNACIONAL

Indicador: Selección en una escala de 1 a 5 (1: Totalmente no involucrado; 2: involucrado; 3: parcialmente involucrado; 4: involucrado; 5: totalmente involucrado)

La calidad del producto es importante para diferenciar los arándanos frescos producidos por la empresa.

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones obtenidas en el producto le ha permitido diferenciar a la empresa de la competencia.

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

Las certificaciones del producto han influenciado de manera positiva en el desempeño exportador.

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

La trazabilidad del producto es importante para diferenciar a la empresa en temas de calidad.

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

Las innovaciones genéticas realizadas en los arándanos permiten que se diferencien de la competencia.

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

La empresa realiza innovaciones a su producto (arándanos frescos).

Totalmente de acuerdo:  
1   
2   
3   
4   
5

Totalmente de acuerdo

El uso de innovaciones en el cultivo de arándanos frescos ha permitido lograr una mayor posición en los mercados internacionales \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

Las innovaciones de procesos (riego, control de plagas, etc) son importantes para el cultivo de arándanos \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

La innovación en los procesos le ha permitido optimizar el nivel de productividad y controlar de mejor manera sus costos de producción \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

La innovación en el producto ha impactado de manera positiva en su desempeño exportador de los arándanos frescos \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

Las capacitaciones y seminarios brindados por el Estado permiten la mejora de la calidad de producto, innovación de productos y procesos \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

El empleo de innovación en los procesos ha repercutido de manera positiva en su desempeño exportador \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

El uso de innovaciones de procesos ha sido muy importante para el sector de los arándanos \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

La innovación de productos y procesos incrementó la participación de mercado durante el periodo 2018-2022 \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

La cantidad de arándanos exportados aumentó tras emplear estrategias de diferenciación durante los años 2018-2022 \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

Una mejor calidad de los arándanos permitió el aumento del valor de ventas de las exportaciones entre los años 2018-2022 \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

Aplicar estrategias de diferenciación permitió a la empresa aumentar su participación en el sector arándanos frescos durante el periodo 2018-2022 \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra:

La aplicación de estrategias de diferenciación incrementó la cuota de mercado durante el periodo del 2018-2022 \*

Tamaño de muestra:

1

2

3

4

5

Tamaño de muestra: