



# FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

## **“LIMITACIONES DE CRECIMIENTO DE PYMES AGROEXPORTADORAS PERUANAS EN LA REGIÓN PIURA, 2025”**

**Tesis para optar al título profesional de:**

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autor:**

Anais Nataly Vargas Villavicencio

**Asesor:**

Dr. Rafael Martel Acosta

<https://orcid.org/0000-0001-7067-8632>

Lima - Perú

2025

**JURADO EVALUADOR**

|                           |                                       |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Jurado 1<br>Presidente(a) | <b>GISELA ANALY FERNANDEZ HURTADO</b> |
|                           | Nombre y Apellidos                    |

|          |  |
|----------|--|
| Jurado 2 | <b>GUILLERMO JUNIORS MORALES BENAVIDES</b> |
|          | Nombre y Apellidos                         |

|          |                             |
|----------|-----------------------------|
| Jurado 3 | <b>RAFAEL MARTEL ACOSTA</b> |
|          | Nombre y Apellidos          |

## Informe de Similitud



Página 2 de 57 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3358975296




### 16% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

#### Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía

#### Fuentes principales

- 15%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 5%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

#### Marcas de integridad

##### N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

## **Dedicatoria**

La presente tesis está dedicada a las PYMES agropecuarias que enfrentan limitaciones en su crecimiento y desarrollo, realizando un estudio exhaustivo sobre los principales obstáculos que impiden su progreso.

Asimismo, dedico este trabajo a mi familia por su apoyo incondicional, a pesar de la distancia que nos separa.

## Agradecimiento

Agradezco a las empresas que me permitieron entrevistar a sus colaboradores con el fin de identificar las limitaciones que enfrentan, lo que me ha permitido desarrollar una investigación detallada.

Asimismo, expreso mi gratitud a mis docentes de la Universidad Privada del Norte, de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, por compartir su conocimiento, experiencia y valiosos aportes que nos guían en el ámbito laboral y profesional.

Finalmente, agradezco a mi madre, Angélica Villavicencio, por estar presente en todas mis actividades profesionales y por brindarme el soporte incondicional de madre y padre en mi vida.

## Tabla de contenidos

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| JURADO EVALUADOR.....                      | 2                                    |
| Informe de Similitud.....                  | 3                                    |
| Dedicatoria.....                           | 4                                    |
| Agradecimiento.....                        | 5                                    |
| Índice de tablas .....                     | 7                                    |
| Índice de Figuras.....                     | 8                                    |
| Resumen .....                              | 9                                    |
| Palabras Claves .....                      | 9                                    |
| CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....              | 10                                   |
| CAPÍTULO II: METODOLOGÍA .....             | 23                                   |
| CAPÍTULO III: RESULTADOS .....             | 26                                   |
| CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES..... | 38                                   |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                    | <b>43</b>                            |
| ANEXOS .....                               | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |

## Índice de tablas

|  |    |
|--|----|
| <b>Tabla 1</b> <i>Resultados de barreras procedimentales</i> ..... | 26 |
| <b>Tabla 2</b> <i>Resultados de barreras de conocimiento</i> ..... | 28 |
| <b>Tabla 3</b> <i>Resultados de barreras de recursos</i> .....     | 30 |

## Índice de Figuras

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Barreras identificadas por frecuencia</i> .....                  | 31 |
| <b>Figura 2</b> <i>Barreras cualitativas identificadas</i> .....                    | 32 |
| <b>Figura 3</b> <i>Mapa conceptual de las barreras de internalización</i> .....     | 34 |
| <b>Figura 4</b> <i>Mapa causa - efecto de las barreras de internalización</i> ..... | 36 |

## Resumen

En la investigación se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas a representantes de pymes agroexportadoras de la región Piura, con el fin de identificar las principales barreras que limitan su crecimiento e internacionalización. Los testimonios recogidos revelaron coincidencias en torno a tres grandes bloques de restricciones: procedimentales y exógenas, de conocimiento y de recursos. En el primer grupo, los entrevistados señalaron como problemas recurrentes la burocracia estatal, los trámites aduaneros complejos, las deficiencias logísticas y la fuerte competencia internacional, factores que generan sobrecostos y reducen la competitividad frente a países vecinos. En el plano del conocimiento, se destacó la dificultad para acceder a certificaciones internacionales, la escasa capacitación en normativas globales y la falta de innovación tecnológica, especialmente en PYMEs. Finalmente, en cuanto a recursos, los participantes coincidieron en la limitada disponibilidad de financiamiento competitivo, la carencia de personal especializado y la dependencia de pocos mercados de exportación, lo que aumenta la vulnerabilidad empresarial. En conjunto, las entrevistas permitieron evidenciar que las barreras identificadas no operan de manera aislada, sino como un sistema interrelacionado de limitaciones estructurales e internas, que condicionan el desarrollo sostenido de las agroexportadoras piuranas en el mercado internacional.

## Palabras Claves

Crecimiento, agroexportación, pymes, barreras

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Realidad problemática

El sector agroexportador peruano, símbolo de crecimiento económico durante las últimas dos décadas, enfrenta serias limitaciones que impiden su desarrollo sostenible y expansión continua. A pesar de su dinamismo, muchas empresas agroexportadoras presentan exportaciones de forma esporádica (solo el 16 % operan de forma continua), debido principalmente a restricciones gerenciales y dificultades para consolidarse en los mercados internacionales. El Perú es uno de los países que ha venido creciendo durante los últimos años en sector agroindustrial con los productos tradicionales y no tradicionales; que está contribuyendo en la economía peruana; el panorama es muy favorable para el desarrollo de la agroexportación, si se toma en cuenta los logros alcanzados a través de los años (Revista Economía, 2023).

Diversos estudios recientes señalan que las barreras más persistentes para el crecimiento son logísticas, financieras y tecnológicas. La limitada infraestructura de transporte y puertos eleva los costos operativos y reduce la competitividad de las exportaciones peruanas. Por otro lado, los aspectos de financiamiento es especialmente complejo para las pymes, lo que impide inversiones en innovación y modernización productiva. Asimismo, la falta de capacidades gerenciales se traduce en deficiencias en inteligencia comercial, comunicación internacional y continuidad exportadora (Comex Perú, 2023). Las agroexportaciones en los últimos diez años fueron creciendo de tal manera que pasaron de USD 5.0 mil millones en el 2015, a más de USD 7.5 mil millones en el 2020 obteniendo con un crecimiento de 48% a una tasa promedio anual de 10% (Elias, 2023).

Las primeras regiones que más exportaron hasta el 2024 y que están liderando en las exportaciones agropecuarias es la región Piura con US\$ 2,996 millones, Ica con US\$ 2,553 millones, La Libertad con US\$ 2,225, Lambayeque con US\$ 817 millones y Arequipa con 575 millones. A pesar que la agricultura y las exportaciones están creciendo favorablemente, no implica que todas las empresas se encuentran en condiciones propicias en exportar sus productos y lleguen al destino final. A pesar del sólido crecimiento de productibilidad registrados en los últimos años, esto no ha sido uniforme a lo largo del país; aún persisten limitaciones en las regiones como, categorías de productores, disponibilidad de recurso hídrico, gestión de las entidades del Estado vinculadas al sector, Infraestructura portuaria y aeroportuaria, disponibilidad de mano de obra, exigencias sanitarias y fitosanitarias, disponibilidad de energía eléctrica, disponibilidad de tierras agrícolas (Pantaleón et al., 2025).

Sumado a esto, desde la perspectiva legal y regulatoria, la expiración de la subvención tributaria de la Ley de Promoción Agraria ha generado incertidumbre y aumento de costos laborales, afectando la rentabilidad del sector; además, la gestión deficiente de las entidades públicas encargadas de innovación, tecnología y desarrollo sectorial es percibida como un obstáculo grave por más del 90 % de los exportadores (Parque et al., 2023). En cuanto al recurso hídrico, regiones como Ica enfrentan la sobreexplotación de acuíferos, lo que agrava la escasez de agua y genera conflictos por su acceso. La débil regulación y el uso no sostenible del recurso profundizan las desigualdades y ponen en riesgo la continuidad de la actividad productiva (Zegarra y Gómez, 2022).

Adicionalmente, la excesiva concentración del portafolio exportador en unos pocos productos como arándano, espárrago, palta y mango aumenta la vulnerabilidad

frente a fluctuaciones de precios y demanda internacional. Esto también limita la capacidad de adaptación y diversificación del sector. Finalmente, el contexto global actual como la desaceleración económica internacional, exceso de oferta y caída en precios de productos como mango o arándano, ha impactado negativamente los márgenes de rentabilidad, reduciendo los incentivos para mantener operaciones sostenibles en volumen y tiempo (Montes et al., 2024).

Los antecedentes de estudio desde el contacto internacional exponen a Santamaria et al. (2022) que plantearon conocer las limitaciones de los agronegocios locales en Bolivia y México. Los resultados muestran que las limitaciones de competitividad en los agronegocios de ambos países son similares a las de muchos otros en América Latina. Entre los principales obstáculos destacan: la falta de capacitación y asistencia técnica, el limitado acceso a financiamiento y apoyo gubernamental, el desconocimiento de los requisitos internacionales para ingresar a nuevos mercados, y la deficiente organización bajo un enfoque empresarial formal. Se concluye que las instituciones gubernamentales deben realizar un análisis profundo de los productos agropecuarios con presencia internacional para potenciar sus cualidades competitivas. Asimismo, se recomienda estudiar aquellos productos menos conocidos, destacando sus propiedades diferenciadoras que puedan representar oportunidades a mediano plazo. Además, es fundamental que se facilite el acceso a información relevante para que los actores de la economía social puedan incorporarse de manera efectiva al mercado de los agronegocios. Para ello, se sugiere establecer alianzas con universidades que promuevan el emprendimiento y el desarrollo de capacidades en el sector.

García et al. (2022) plantearon como objetivo analizar las estrategias para las exportaciones de empresas mexicanas en la industria alimentaria frente a la COVID-19, para ello aplicaron el método de la investigación cuantitativa utilizando la encuesta mediante el instrumento del cuestionario; obteniendo como resultado que la industria alimentaria se encuentra enfrentando las limitaciones derivadas en producción, distribución y consumo; concluyendo que deben mejorar el desarrollo de productos diferenciados, innovar los procesos y métodos de producción, las técnicas comerciales, mejorar el abastecimiento de materias primas o suministros y mejorar el control de canales de distribución.

Combata y Ramos (2021) plantearon como objetivo analizar las limitaciones financieras que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas (pymes) al realizar proceso de exportación; para ello aplicaron la investigación cualitativa de alcance exploratorio, a través de la metodología de caso a partir de fuentes secundarios que exploran las limitaciones financieras; obteniendo como resultado que las pymes colombianas presentan una baja vocación exportadora en todo los sectores, no cuentan con experiencia suficiente en el procesos de exportación y una gran dificultad para solventar las necesidades financieras, a su vez no hay apoyo sólido por parte del estado desde el punto de vista político y económico, los bancos financieros no otorgan créditos bancarios si no cuentan con garantía o historial crediticio favorable; concluyendo que las pymes colombianas deben desarrollar planeación estratégica y capacitación financiera que les permite afrontar de manera estratégica opciones de financiamiento.

Por su parte, Del Aguila y Pérez (2020) plantearon identificar las barreras que limitan el proceso de internacionalización de las pymes en América Latina durante el periodo 2010-2019. Para ello, se empleó un enfoque cualitativo mediante la revisión de

40 artículos científicos, de los cuales 15 abordaban directamente la variable relacionada con la internacionalización de las pymes. Como resultado principal, se encontró que el 64% de los estudios analizados eran de tipo empírico. A partir del análisis, se identificaron diversas barreras que dificultan los procesos de internacionalización, las cuales fueron clasificadas en internas y externas. Entre las barreras externas se destacaron los altos costos de transacción y logística, las diferencias culturales, los obstáculos legales, como aranceles, impuestos, normativas de seguridad y sanitarias, así como la burocracia y la fuerte competencia internacional. Finalmente, se concluyó que las barreras internas representan el 60% de las limitaciones al proceso de internacionalización, mientras que las barreras externas constituyen el 40%.

Respecto a los antecedentes nacionales, Antón y Chávez (2023) plantearon como objetivo principal identificar y categorizar las barreras que enfrentan las Pymes agroexportadoras, así como evaluar el impacto de dichas limitaciones en su crecimiento exportador. Los autores se basaron en el modelo de barreras propuesto por Malca y Rubio, clasificándolas en cuatro categorías: barreras de procedimiento, de recursos, de conocimiento y exógenas. Los principales hallazgos revelan que las barreras de conocimiento, especialmente la falta de información sobre mercados internacionales y oportunidades comerciales, son las que más afectan a las empresas. Le siguen las barreras de recursos, que incluyen la limitada capacidad de producción y la escasez de personal técnico especializado. También se identifican obstáculos significativos en los trámites logísticos y aduaneros (barreras procedimentales) y en factores externos como la volatilidad del tipo de cambio (barreras exógenas). El estudio concluye que estas limitaciones, al estar interrelacionadas, reducen la competitividad y sostenibilidad internacional de las Pymes del sector agroexportador. Este trabajo constituye un

importante antecedente para investigaciones relacionadas con las restricciones al crecimiento exportador, y resulta particularmente útil como referencia para el análisis de la competitividad de las agroexportadoras en contextos similares al peruano.

Por otro lado, Egoavil (2023) tuvo como objetivo determinar el impacto de las barreras de exportación en el desarrollo de las pymes agroexportadoras peruanas. Para ello, se empleó un diseño descriptivo utilizando técnicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas. Se aplicaron 14 encuestas dirigidas a expertos y a gerentes de empresas agroexportadoras en el Perú. Los resultados revelaron que la principal barrera interna es la falta de personal técnico especializado en la planificación exportadora. Asimismo, se identificaron otras barreras significativas como la inestabilidad política, las dificultades logísticas y los problemas relacionados con la documentación y los trámites requeridos para exportar. El estudio concluye que es necesario realizar un análisis más profundo sobre la efectividad de los programas de apoyo existentes, ya que las barreras afectan de manera diferenciada a cada empresa, incluso dentro de un mismo sector.

Además, Rodríguez (2021) desarrolló su estudio con el objetivo de identificar los principales obstáculos que enfrentan las agroexportadoras regionales para consolidarse en los mercados internacionales. El estudio se enfocó en cinco tipos de barreras: logísticas, financieras, de conocimiento, económicas y socioculturales. Los resultados demostraron que la escasa infraestructura logística, el limitado acceso a financiamiento, la falta de información sobre mercados exteriores y la débil capacitación técnica constituyen obstáculos significativos que limitan el crecimiento sostenido de estas empresas. Asimismo, se destacó la influencia de factores económicos externos, como la volatilidad del tipo de cambio, y elementos socioculturales locales que afectan los

procesos de internacionalización. Este estudio es relevante para la presente tesis, ya que proporciona evidencia empírica sobre las barreras estructurales que enfrentan las agroexportadoras en regiones clave del país, y permite comprender cómo estos factores pueden replicarse a nivel nacional. Además, refuerza la necesidad de políticas públicas diferenciadas por región y tamaño empresarial para impulsar la competitividad del sector agroexportador.

Así mismo, Espinoza (2020) el estudio tuvo como objetivo determinar los factores que influyen en la internacionalización de las pymes exportadoras de cacao en grano de la selva peruana, durante el periodo 2009-2019. Para ello, se utilizó un enfoque cuantitativo mediante la aplicación de encuestas con escala de Likert a 31 empresas exportadoras. Los resultados indicaron que el 45% de las empresas encuestadas considera que la probabilidad de internacionalización aumenta cuando existe una adecuada planificación estratégica. En conclusión, el estudio resalta la necesidad de que las empresas implementen estrategias comerciales sólidas que les permitan reducir los riesgos asociados a las transacciones internacionales y, al mismo tiempo, identificar ventajas competitivas en el mercado extranjero.

Finalmente, Aquino (2019) el estudio tuvo como objetivo analizar los factores que influyen en las exportaciones de uva fresca de las pymes en la región Ica durante el periodo 2013–2017. Para ello, se aplicó una encuesta con escala de Likert a 50 pymes exportadoras ubicadas en dicha región, dirigida de forma presencial (face-to-face) a supervisores, jefes, analistas y asistentes. Como resultado, se identificó una relación significativa entre el nivel de producción y las exportaciones de uva fresca, evidenciando que un mayor nivel de producción contribuye al incremento de las exportaciones, lo cual genera empleo y beneficios económicos tanto para las pymes como para el país. El estudio

recomienda prestar mayor atención a los factores externos que afectan el proceso exportador, con el fin de fortalecer y potenciar las exportaciones de uva fresca en la región Ica.

El marco teórico conceptual expone el modelo que se ha empleado para la elaboración de la investigación, somando a Malca y Rubio (2015) quienes consideran que el crecimiento empresarial ha sido estudiado desde distintas perspectivas, incluyendo la teoría económica, organizacional, estratégica e institucional. En el contexto de las empresas agroexportadoras, especialmente en países en desarrollo como Perú, este crecimiento se ve afectado por múltiples factores internos y externos que han afectado de muchas formas y que han representado un gran reto para poder cambiar y mejorar desde todas las perspectivas empresariales.

Los procesos de internacionalización impulsados por la globalización han generado un creciente interés en el estudio de las barreras a la exportación, especialmente en el contexto de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina. No obstante, la literatura especializada aún no ha alcanzado un consenso claro respecto a las distintas tipologías de estas barreras. En este contexto, Escandón y Hurtado (2014) sintetizan los hallazgos de los estudios empíricos más representativos y propone una clasificación de las barreras a la exportación que limitan el crecimiento.

La supervivencia de las empresas exportadoras se entiende como el tiempo durante el cual estas permanecen activas en el mercado internacional, desde su ingreso hasta su salida. La experiencia en el mercado incrementa la probabilidad de supervivencia de estas empresas. Aquellas que logran mantenerse en el comercio exterior presentan características específicas que les permiten hacerlo, tales como una organización

orientada a satisfacer a sus clientes, ubicaciones estratégicas que mejoran su competitividad y activos relevantes (Zegarra, 2019).

A medida que las empresas continúan produciendo, generan empleo, lo cual a su vez impulsa ingresos, consumo y, en consecuencia, crecimiento económico. Por ello, resulta especialmente importante brindar apoyo a las micro y pequeñas empresas mediante programas estatales. Una empresa que funciona adecuadamente contribuye a la sostenibilidad económica y al desarrollo a largo plazo (Confecámaras, 2020).

La ventaja de la supervivencia empresarial radica en su capacidad para sostenerse en el tiempo, generando empleo de manera constante. Esto cobra mayor relevancia en el contexto peruano, donde se ha consolidado un sector exportador en crecimiento. En este sentido, es fundamental comprender cómo operan estas empresas, aprender de sus experiencias exitosas e identificar los factores que explican su desempeño, con el fin de diseñar programas de apoyo eficaces, en especial para las micro y pequeñas empresas. Este aspecto está estrechamente vinculado con la diversificación de mercados y la innovación tecnológica (Park et al., 2019).

Desde la posición Michael (1990), en su teoría de la ventaja competitiva de las naciones, sostiene que el crecimiento de las empresas depende de su capacidad para innovar, mejorar y diferenciarse. Su modelo de las cinco fuerzas competitivas ayuda a comprender el entorno en el que las empresas operan: poder de negociación de los clientes y proveedores, amenaza de nuevos competidores, productos sustitutos y rivalidad existente. En el caso de las agroexportadoras peruanas, muchas carecen de poder de negociación frente a intermediarios, enfrentan barreras para diferenciarse en mercados internacionales y tienen poca capacidad para innovar. La competitividad sectorial, por

tanto, se ve limitada no solo por debilidades internas, sino también por un entorno competitivo poco favorable.

El crecimiento económico está impulsado por la innovación disruptiva introducida por empresarios que generan "nuevas combinaciones" de recursos. Desde esta perspectiva, el crecimiento de las empresas depende de su capacidad para introducir mejoras tecnológicas, nuevos productos, métodos de producción o mercados. En el contexto agroexportador, las empresas que adoptan nuevas tecnologías de cultivo, transformación o comercialización tienen mayores probabilidades de crecer y sostenerse. Sin embargo, muchas pymes enfrentan limitaciones estructurales y de capital humano que impiden este proceso de innovación, debilitando su capacidad de competir globalmente (Xuyang, 2020).

Se ha tomado la posición conceptual de Malca y Rubio (2015) quienes clasifican las limitaciones en las siguientes categorías:

**Barreras procedimentales y exógenas** (externas): también denominadas barreras externas, son obstáculos que se originan fuera del control directo de la empresa exportadora, y que dificultan su acceso, permanencia o crecimiento en los mercados internacionales. Estas barreras incluyen factores estructurales, regulatorios y del entorno macroeconómico o institucional. Estas limitaciones afectan especialmente a las pymes, ya que suelen tener menor capacidad para adaptarse o superar dichas condiciones externas. Además, la ausencia de programas de apoyo gubernamental eficaces puede agravar el impacto de estas barreras en los procesos de internacionalización. Incluyen restricciones vinculadas a la logística internacional, trámites aduaneros, competencia internacional, variación de la moneda, diferencias culturales e idiomáticas.

**Barreras de conocimiento** (internas): son limitaciones internas que afectan la capacidad de una empresa para acceder, procesar y aplicar información estratégica relacionada con los mercados internacionales. Estas barreras surgen cuando las empresas carecen del conocimiento técnico, comercial o regulatorio necesario para desarrollar una actividad exportadora efectiva. Estas barreras son especialmente críticas en las pequeñas y medianas empresas (pymes), donde la toma de decisiones suele concentrarse en estructuras reducidas y con poca experiencia en exportación. Además, la limitada conexión con fuentes institucionales de apoyo (como PROMPERÚ o entidades de promoción comercial) intensifica esta brecha de conocimiento. En contextos agroexportadores, la falta de conocimiento técnico sobre estándares internacionales de calidad, certificaciones fitosanitarias o manejo logístico transfronterizo puede representar un obstáculo decisivo para ingresar y sostenerse en mercados exigentes. Están relacionadas con la falta de información sobre mercados externos, desconocimiento de programas de apoyo exportador, ausencia de personal dedicado al planeamiento exportador.

**Barreras de recursos** (internas): son limitaciones internas relacionadas con la disponibilidad y calidad de los activos físicos, financieros, humanos y tecnológicos que posee una empresa. Estas barreras restringen la capacidad operativa y estratégica de la organización para iniciar o sostener actividades de exportación. En el caso de las pequeñas y medianas agroexportadoras, estas barreras son particularmente significativas, ya que muchas operan con estructuras mínimas, sin acceso regular a financiamiento bancario ni a recursos tecnológicos avanzados. La falta de estos recursos no solo impide una expansión eficiente hacia nuevos mercados, sino que también limita la sostenibilidad y continuidad en el comercio exterior. Este tipo de barreras se vincula con lo que la teoría

de recursos y capacidades que considera como debilidades estructurales que reducen la ventaja competitiva de las firmas frente a entornos dinámicos e internacionales. Se tiene a la escasez de capacidad productiva, baja dotación técnica y deficiencias en infraestructura tecnológica.

Estas limitaciones afectan directamente la competitividad internacional de los agronegocios de la economía social, siendo relevante su estudio para una mejor caracterización de la problemática hallada.

## **1.2 Formulación del problema**

Luego de la revisión del problema, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuáles son las limitaciones del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura?

## **1.3 Objetivos**

El objetivo general planteado fue: analizar las limitaciones del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura.

Así mismo, se plantearon los objetivos específicos en torno a los componentes de la categoría principal y fueron: identificar las barreras procedimentales y exógenas del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura; identificar las barreras de conocimiento del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura; e, identificar las barreras de recursos del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura.

## **1.4 Hipótesis**

La investigación no lleva hipótesis debido a que posee un enfoque cualitativo, orientado a comprender en profundidad los significados, percepciones y experiencias de los actores involucrados. A diferencia del enfoque cuantitativo, que busca verificar

relaciones causales mediante hipótesis, el enfoque cualitativo privilegia la exploración abierta de fenómenos sociales complejos desde una perspectiva inductiva (Hernández et al., 2021).

Finalmente, la justificación expone la necesidad de conocer el sector agroexportador en el Perú especialmente en Piura, debido a que representa un pilar fundamental para la economía nacional, contribuyendo significativamente a la generación de divisas, empleo y desarrollo regional. Sin embargo, a pesar del crecimiento sostenido en los últimos años, muchas empresas agroexportadoras enfrentan dificultades para consolidarse y expandirse en los mercados internacionales. Estas dificultades están relacionadas principalmente con diversas barreras que limitan su capacidad de crecimiento y competitividad.

Estudiar las limitaciones de crecimiento de las empresas agroexportadoras, es crucial para identificar los obstáculos concretos que impiden la internacionalización efectiva y sostenible. La comprensión profunda de estos factores permitió ver estrategias y políticas públicas orientadas a fortalecer el sector, particularmente apoyando a las empresas en el norte, que son las más vulnerables.

Además, la investigación contribuye al conocimiento académico y práctico, aportando evidencia actualizada que puede ser utilizada por instituciones públicas, privadas y organismos de apoyo para mejorar la competitividad del sector. En un contexto global cada vez más competitivo y cambiante, comprender las barreras que enfrentan las agroexportadoras es indispensable para impulsar la innovación, diversificación y sostenibilidad de las exportaciones peruanas.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

La investigación básica, también conocida como investigación fundamental o pura, tiene como objetivo principal generar nuevos conocimientos teóricos y ampliar la comprensión de fenómenos sin buscar una aplicación inmediata. Este tipo de estudio se centra en la exploración, descripción o comprensión de una realidad específica, con énfasis en el desarrollo del saber científico. De acuerdo a Hernández et al. (2021), la investigación básica se realiza con el propósito de generar teorías, reformularlas o enriquecer los marcos conceptuales existentes, sin que necesariamente exista un interés inmediato en su aplicación práctica. Es decir, su valor radica en el aporte al conocimiento académico más que en la solución directa de problemas.

El estudio buscó comprender las limitaciones que enfrentan las empresas agroexportadoras en su proceso de crecimiento, aportando a la teoría y comprensión del fenómeno desde un enfoque cualitativo. El diseño ha sido el de estudio de caso, debido a que se buscó comprender un fenómeno complejo dentro de su contexto real. Como refiere Yin (2018), este diseño permite examinar un fenómeno en su contexto real cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente definidos; es decir, explorar en profundidad los factores dentro y fuera que influyen en las limitaciones de crecimiento de las agroexportadoras.

Respecto a los participantes para el estudio, se han tomado a los representantes de las empresas agroexportadoras en la ciudad de Piura, teniendo un total de 05 gerentes dentro de las pymes.

Se empleó la entrevista semiestructurada como técnica principal de recolección de datos. Esta técnica es adecuada dentro del enfoque cualitativo, ya que permitió explorar las experiencias de los participantes respecto a las limitaciones que enfrentan las empresas agroexportadoras en su proceso de crecimiento. El instrumento fue la guía de entrevista, donde se han establecido preguntas abiertas previamente diseñadas con la posibilidad de realizar preguntas adicionales según el desarrollo de la conversación, todas basadas en los indicadores del estudio. Finalmente se validaron para una mayor seguridad.

Para la ejecución de esta investigación, se desarrolló un proceso planificado de recolección de datos, en primer lugar, se seleccionó a las empresas de Piura que tengan al menos tres años de experiencia exportadora. La selección se apoyó en directorios empresariales, bases de datos de PROMPERÚ, ADEX y cámaras de comercio locales. Se contactó luego a los representantes de las empresas vía correo electrónico y llamada telefónica para presentar el objetivo del estudio, solicitar su participación voluntaria y coordinar una fecha para la entrevista. En este paso se les entregó la carta de presentación y el consentimiento informado.

Luego de las coordinaciones respectivas, las entrevistas se realizaron de forma presencial y virtual según disponibilidad del entrevistado y condiciones logísticas. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Con el consentimiento de los participantes, las entrevistas fueron registradas en audio para garantizar la fidelidad de la información. Posteriormente, transcritas de forma literal para su posterior análisis. Finalmente, transcritas las entrevistas, fueron procesadas mediante el programa Atlas Ti, identificando categorías, subcategorías y patrones comunes relacionados con las barreras al crecimiento exportador. Luego se construyeron

redes conceptuales y matrices que ayudaron a interpretar los hallazgos de manera más sistemática, rigurosa y fundamentada para cada uno de los objetivos.

Las consideraciones éticas se rigieron por los principios éticos fundamentales que guían la investigación cualitativa, con especial énfasis en el respeto, la confidencialidad, la voluntariedad y el consentimiento informado de los participantes. Se garantizó en todo momento la confidencialidad de los datos recolectados. Los nombres de las empresas y de los entrevistados no serán revelados; en su lugar, se utilizaron códigos o seudónimos durante el análisis y en la presentación de resultados. Toda la información fue tratada de manera anónima y será almacenada en entornos seguros. Se aseguró que ningún participante sea expuesto a situaciones de incomodidad, presión o riesgo. Las preguntas de la entrevista estuvieron orientadas exclusivamente al objeto del estudio y serán formuladas con respeto, evitando juicios o valoraciones personales. Finalmente, lo obtenido fue utilizado únicamente con fines académicos, para el desarrollo de esta tesis.

### CAPÍTULO III: RESULTADOS

Los resultados hallados dentro de las entrevistas aplicadas, se plasman por cada uno de los objetivos planteados que se muestran a continuación:

Identificar las barreras procedimentales y exógenas del crecimiento de las empresas agroexportadoras peruanas en la región Piura

**Tabla 1**

*Resultados de barreras procedimentales*

| Objetivo                            | Elementos                      | Entrevista  | Análisis   |
|-------------------------------------|--------------------------------|---|--|
| Barreras procedimentales y exógenas | Limitaciones burocráticas      | “Sí existen iniciativas como PROMPERÚ y AGROIDEAS, pero su alcance queda limitado por criterios de elegibilidad restrictivos...”          | Los programas existen, pero no llegan eficazmente a PYMEs ni zonas rurales, lo que genera exclusión. |
|                                     | Infraestructura y contenedores | “Persisten cuellos de botella en la disponibilidad de contenedores refrigerados y en la conectividad vial con los centros de producción.” | Las deficiencias logísticas afectan costos y competitividad.   |
|                                     | Digitalización vs. burocracia  | “La digitalización de trámites ha agilizado, pero persisten inspecciones físicas y redundancias documentarias.”                           | La modernización es parcial, la burocracia sigue siendo un obstáculo.                                |
|                                     | Diferenciación                 | “Los competidores de Chile, México y Ecuador cuentan con cadenas logísticas   | Perú debe competir con calidad y certificaciones, ya que enfrenta desventajas estructurales.         |

| Objetivo | Elementos                          | Entrevista  | Análisis  |
|----------|------------------------------------|---|---|
|          | Volatilidad y barreras idiomáticas | <p>más consolidadas...”</p> <p>“La volatilidad del sol frente al dólar puede erosionar márgenes... el bajo dominio de inglés o mandarín limita la penetración.”</p> | El riesgo cambiario y las barreras culturales reducen competitividad. |

*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

Los entrevistados reconocen que existen programas de apoyo gubernamental (PROMPERÚ, AGROIDEAS), pero destacan que son limitados por criterios burocráticos y no llegan adecuadamente a las PYMEs ni a las zonas rurales. En el ámbito logístico, se observa una mejora en infraestructura portuaria, aunque persisten cuellos de botella en la disponibilidad de contenedores y demoras aduaneras, lo que incrementa costos. En cuanto a la competencia internacional, Chile, México y Ecuador poseen ventajas en cadenas logísticas y financiamiento, obligando a los exportadores peruanos a diferenciarse en calidad y certificaciones. Finalmente, se identifica como problemática la volatilidad del tipo de cambio y las barreras culturales/idiomáticas, que limitan la internacionalización.

Identificar las barreras de conocimiento del crecimiento de las empresas agroexportadoras peruanas en la región Piura

**Tabla 2**

*Resultados de barreras de conocimiento*

| <b>Objetivo</b>          | <b>Elementos</b>         | <b>Entrevista</b>   | <b>Análisis</b>   |
|--------------------------|--------------------------|---|---|
| Barreras de conocimiento | Gestión del conocimiento | “Las empresas líderes suelen implementar sistemas de gestión de calidad (ISO 9001, GlobalGAP).”                                 | Las grandes empresas se adaptan mejor a estándares internacionales.   |
|                          | Brechas en PYMEs         | “Muchas PYMEs carecen de un área formal de I+D y dependen del conocimiento empírico de sus fundadores.”                         | La falta de innovación y profesionalización limita la sostenibilidad exportadora.   |
|                          | Certificaciones          | “Las certificaciones fitosanitarias pueden representar un obstáculo decisivo para ingresar y sostenerse en mercados exigentes.” | El costo y complejidad de certificaciones son una barrera significativa. Esto implica que, si bien hay un conocimiento al respecto, se requiere aún de observar el desempeño de otros mercados. |

*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

Por otro lado, se observa una brecha importante en el conocimiento técnico y de gestión. Las empresas grandes implementan sistemas de calidad y certificaciones internacionales (ISO, GlobalGAP), pero las PYMEs dependen de conocimiento empírico y carecen de áreas de investigación y desarrollo (I+D). Esto genera dificultades en la uniformidad de procesos y en el cumplimiento de estándares internacionales. Asimismo, las certificaciones fitosanitarias y la gestión logística transfronteriza son percibidas como obstáculos decisivos que requieren inversión constante y conocimiento especializado.

Identificar las barreras de recursos del crecimiento de las empresas agroexportadoras peruanas en la región Piura

**Tabla 3**

*Resultados de barreras de recursos*

| Objetivo             | Elementos            | Entrevista   | Análisis   |
|----------------------|----------------------|--|--|
| Barreras de recursos | Recursos financieros | “Las PYMEs enfrentan mayores dificultades por la falta de financiamiento competitivo.”                             | La falta de crédito accesible limita inversiones y expansión internacional.          |
|                      | Recursos humanos     | “El bajo dominio de inglés o mandarín en equipos comerciales limita la penetración en mercados exigentes.”         | La falta de personal capacitado en idiomas y comercio exterior reduce oportunidades. |
|                      | Diversificación      | “La limitada diversificación de la oferta local hace más difícil posicionarse frente a competidores consolidados.” | La concentración en pocos productos y mercados incrementa vulnerabilidad externa.    |

*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

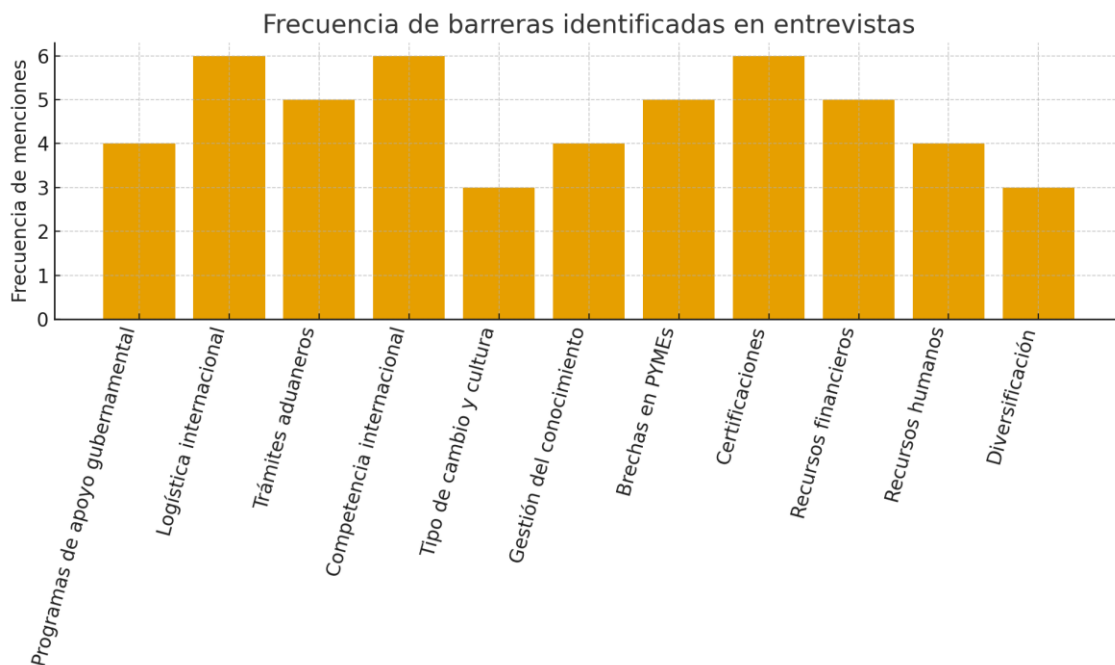
Esto indica que las limitaciones internas están relacionadas principalmente con recursos financieros y humanos. Muchas empresas dependen de financiamiento externo con tasas poco competitivas frente a otros países. Además, la falta de profesionales

especializados en comercio exterior, idiomas y gestión internacional constituye una barrera recurrente. Se suma a ello la dependencia de pocos mercados y una débil diversificación de la oferta exportadora.

Finalmente, el objetivo general planteado fue analizar las limitaciones del crecimiento de las empresas agroexportadoras peruanas en la región Piura

**Figura 1**

*Barreras identificadas por frecuencia*



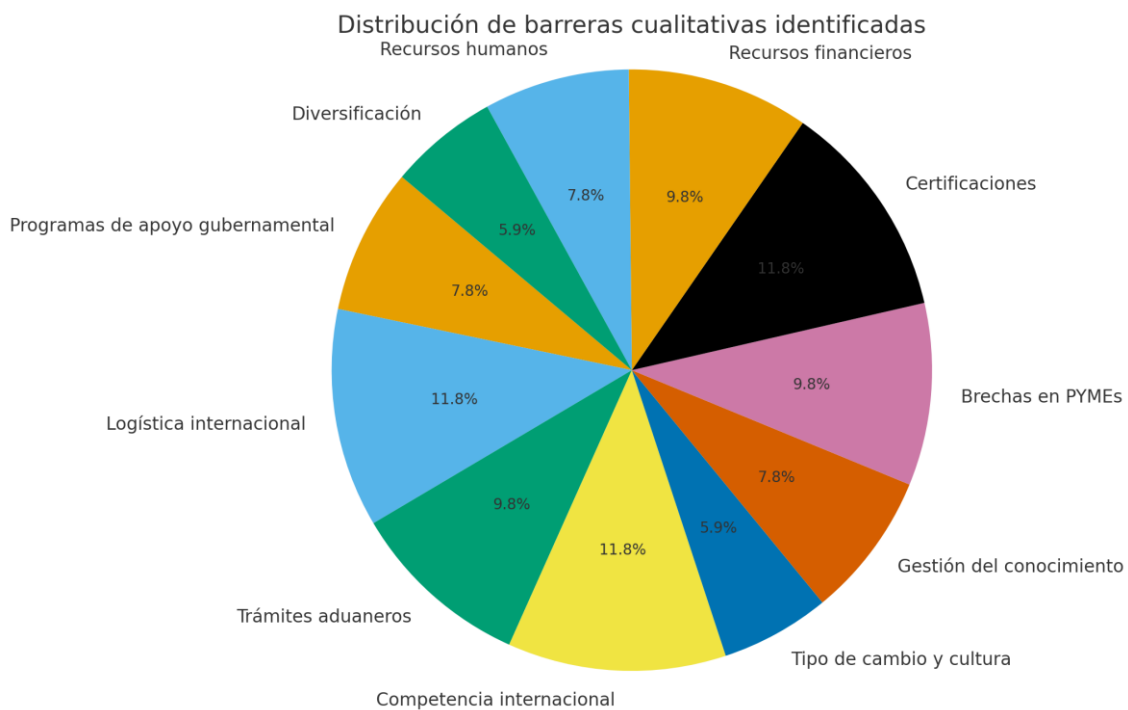
*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

Los hallazgos permiten visualizar con claridad la frecuencia con que los entrevistados mencionaron cada una de las barreras que afectan el proceso de internacionalización. Entre todas las categorías identificadas, las de logística internacional, competencia internacional y certificaciones aparecen como las más recurrentes, lo que refleja que los factores vinculados a la infraestructura, los procesos técnicos y los requisitos normativos constituyen los principales desafíos para las empresas

agroexportadoras. En conjunto, los resultados muestran que las barreras más críticas no son aisladas, sino que se relacionan entre sí: las deficiencias logísticas encarecen los procesos, lo que dificulta la obtención de certificaciones, mientras que la fuerte competencia internacional exagera la necesidad de cumplir con estándares cada vez más exigentes.

**Figura 2**

*Barreras cualitativas identificadas*



*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

Se puede observar que el gráfico circular evidencia la proporción relativa que ocupa cada barrera dentro del total de menciones realizadas por los entrevistados. Este tipo de representación permite identificar de manera visual cuáles son los factores que concentran una mayor atención y preocupación en el sector agroexportador. Los resultados muestran que las barreras con mayor peso relativo corresponden a logística internacional, certificaciones y competencia internacional. La logística destaca como una

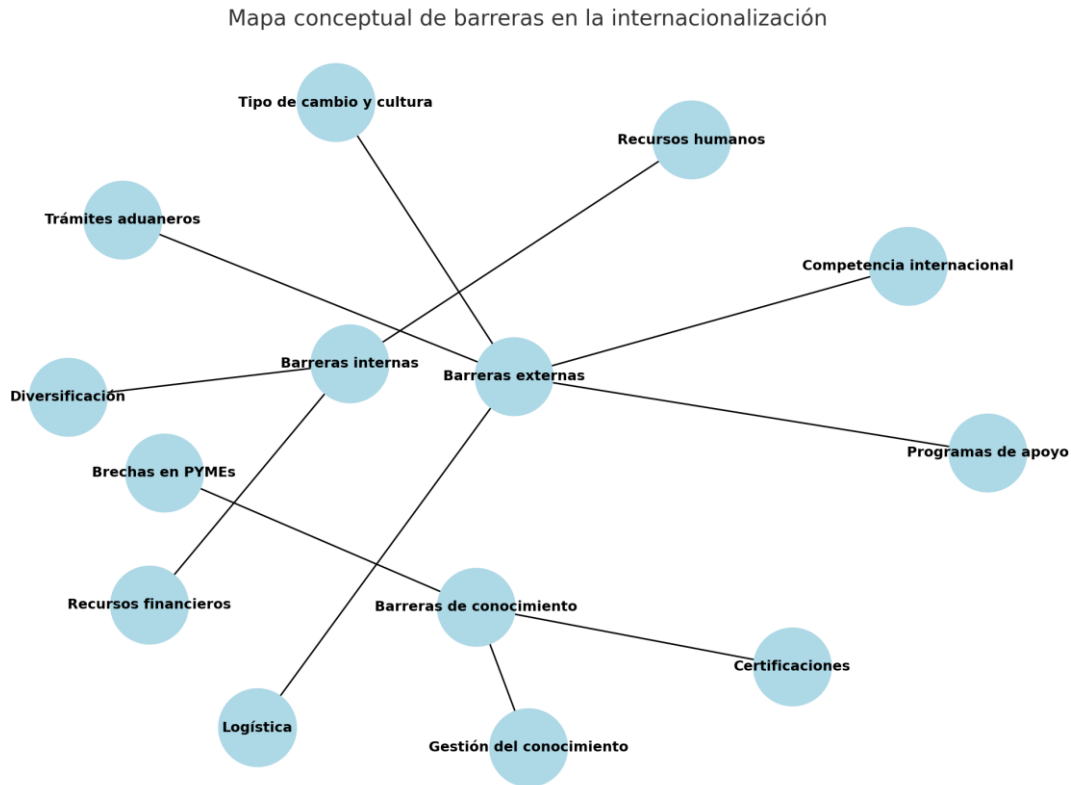
de las principales limitaciones debido a los elevados costos de transporte, la escasez de contenedores refrigerados y los retrasos en la cadena de suministro. Estos elementos son críticos para los productos perecibles, donde el tiempo y la conservación de la calidad resultan determinantes.

En cuanto a las certificaciones, su alta proporción refleja la relevancia que tienen como requisito de acceso a los mercados internacionales, especialmente en destinos altamente regulados como Europa y Norteamérica. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que representan un obstáculo significativo para las PYMEs, debido al costo de implementación y al nivel de conocimiento técnico requerido. Finalmente, la competencia internacional aparece como una barrera transversal, en la medida en que países como Chile, México y Ecuador poseen ventajas comparativas en infraestructura, tecnología y financiamiento. Esto obliga a los exportadores peruanos a plantear propuestas diferenciadoras para mantener su participación en el sector.

En conjunto, el gráfico circular pone en evidencia que los mayores desafíos para la internacionalización de las empresas no se limitan a aspectos aislados, sino que responden a una interacción entre factores logísticos, normativos y competitivos, que en conjunto configuran un escenario complejo y altamente exigente para los agroexportadores peruanos.

**Figura 3**

*Mapa conceptual de las barreras de internalización*



*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

El esquema conceptual organiza las barreras identificadas en tres bloques principales: barreras externas, barreras de conocimiento y barreras internas, cada uno con sus respectivas subcategorías. Esta representación gráfica permite visualizar la estructura del problema y comprender cómo distintos factores se agrupan y afectan de manera diferenciada el proceso de internacionalización de las empresas agroexportadoras.

Las barreras externas incluyen aquellos factores que se encuentran fuera del control directo de las empresas, como los programas de apoyo gubernamental, la logística internacional, los trámites aduaneros, la competencia con otros países y la volatilidad del tipo de cambio. Estas limitaciones reflejan las condiciones del entorno económico y

político en el que operan las empresas, y explican por qué, a pesar de contar con capacidad productiva, muchas enfrentan dificultades para consolidarse en el mercado global.

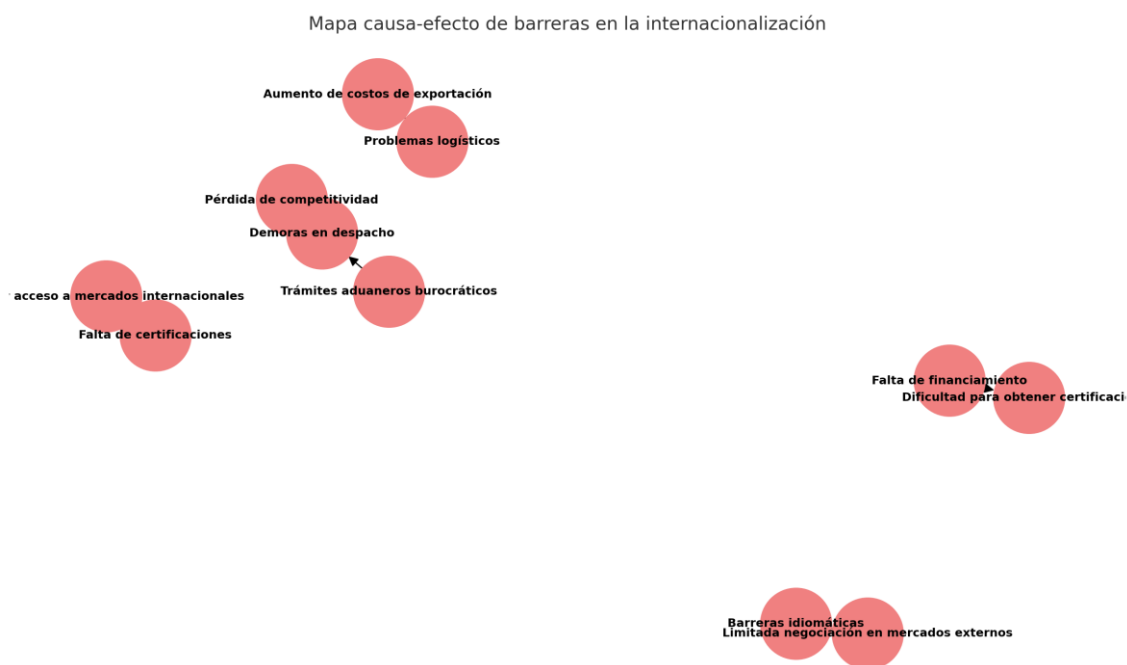
En el bloque de barreras de conocimiento, se ubican los elementos vinculados a la gestión de capacidades técnicas, la profesionalización de procesos y la obtención de certificaciones. Aquí se observa una clara diferenciación entre las empresas grandes, que implementan estándares internacionales como ISO o GlobalGAP, y las PYMEs, que dependen en gran medida de conocimientos empíricos y carecen de inversión en innovación. Esta brecha condiciona la posibilidad de lograr corresponder a los requerimientos que proponen los mercados internacionales.

Finalmente, las barreras internas engloban limitaciones relacionadas con los recursos financieros, humanos y estratégicos. La falta de financiamiento competitivo, la escasez de personal capacitado en idiomas y comercio internacional, así como la limitada diversificación de mercados, constituyen obstáculos internos que limitan la capacidad de las empresas para sostener su internacionalización a largo plazo.

En conjunto, el esquema conceptual muestra que las barreras no actúan de forma aislada, sino que se articulan en diferentes niveles y generan un sistema de restricciones que explica las dificultades enfrentadas por las agroexportadoras en el proceso de internacionalización.

**Figura 4**

*Mapa causa - efecto de las barreras de internalización*



*Nota:* Obtenido de las entrevistas aplicadas

Además, el diagrama causa-efecto ilustra cómo las diferentes barreras identificadas en las entrevistas no actúan de manera independiente, sino que se encuentran encadenadas en una relación de causalidad que afecta de forma integral el proceso de internacionalización. En primer lugar, se observa que la falta de financiamiento constituye un factor de origen que condiciona la capacidad de las empresas para invertir en procesos de certificación. Sin los recursos suficientes, resulta difícil cumplir con la exigencia internacional, lo que a su vez limita el acceso y permanencia en mercados altamente regulados.

En segundo lugar, los problemas logísticos y los trámites aduaneros burocráticos generan un conjunto de efectos negativos que se traducen en demoras en los despachos y un aumento de los costos de exportación. Esta situación impacta directamente en la

competitividad de las empresas, dado que los retrasos y sobre costos reducen su capacidad para cumplir con tiempos de entrega y márgenes de rentabilidad. Por otro lado, las barreras idiomáticas y culturales restringen la capacidad de negociación y limitan el establecimiento de relaciones comerciales sólidas con mercados internacionales estratégicos. Esto no solo dificulta la expansión comercial, sino que también reduce las oportunidades de diversificación hacia destinos de mayor exigencia y valor agregado.

En conjunto, el diagrama evidencia que las barreras operan como un sistema interdependiente de restricciones, donde los problemas financieros, logísticos y de capital humano se retroalimentan y generan un círculo de limitaciones que obstaculiza la consolidación de las agroexportadoras peruanas en el mercado internacional.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Sobre los hallazgos respecto a las barreras procedimentales y exógenas, los programas de apoyo gubernamental resultan limitados por requisitos de elegibilidad y procesos burocráticos. Esto coincide con estudios previos de Del Aguila y Pérez (2020) que señalan que las políticas públicas en el Perú suelen estar enfocadas en grandes empresas o en segmentos muy específicos, dejando a un amplio grupo de PYMEs fuera de cobertura. En ese sentido, se confirma que la falta de inclusión efectiva en los programas estatales constituye una barrera estructural que frena la internacionalización de productores medianos y pequeños. La logística internacional aparece como uno de los obstáculos más relevantes, la escasez de contenedores refrigerados, los sobrecostos de transporte y las limitaciones en la conectividad vial desde zonas productoras hasta los puertos son señalados de manera recurrente. Estos resultados son consistentes con lo reportado en investigaciones de Egoavil (2023) quien halló resultados muy similares. Además, los trámites aduaneros representan otra barrera significativa, aún existen procesos redundantes, inspecciones físicas y tiempos de espera excesivos, lo que genera demoras y costos adicionales. Este hallazgo dialoga con la literatura que describe al sistema aduanero peruano como establece Park et al. (2019), que consideran parcialmente modernizado, pero todavía limitado por prácticas burocráticas arraigadas.

Sobre las limitaciones de conocimiento, se evidencia una marcada diferencia entre empresas grandes y PYMEs, mientras las primeras cuentan con sistemas de gestión de calidad (ISO 9001, GlobalGAP, HACCP) y departamentos especializados en investigación y desarrollo, las segundas dependen en gran medida del conocimiento empírico acumulado por sus fundadores o trabajadores experimentados. Esta brecha confirma lo señalado por Malca y Rubio (2015), hay una dificultad para acceder y

sostener certificaciones fitosanitarias y técnicas, que los entrevistados consideran un obstáculo decisivo, resulta más accesible para empresas consolidadas, pero se convierte en una barrera significativa para las PYMEs. Además, se observa que muchas empresas locales carecen de capacitación sistemática en comercio exterior y normativas internacionales, lo cual restringe su capacidad para adaptarse a los cambios en las exigencias de los mercados. La falta de programas efectivos de formación y acompañamiento técnico agrava este escenario, generando un déficit en capital humano especializado que limita la innovación y la sostenibilidad del negocio exportador. Tal y como lo establece Espinoza (2020), estas limitaciones profundizan la brecha entre empresas grandes y PYMEs, reforzando la desigualdad en la capacidad de competir en mercados internacionales exigentes.

Así mismo, sobre los recursos, se encontraron dificultades para acceder a créditos con condiciones competitivas debido a las tasas de interés elevadas y requisitos difíciles de cumplir, lo que restringe la capacidad de inversión en innovación, certificaciones o expansión hacia nuevos mercados. Este hallazgo coincide con investigaciones previas en contextos latinoamericanos como Zegarra (2019), que identifican la limitada inclusión financiera como una barrera estructural que afecta la competitividad de pequeños exportadores agrícolas. Igualmente, destaca la falta de profesionales especializados en comercio internacional, gestión logística e idiomas extranjeros; esta carencia se traduce en una limitada capacidad de negociación y posicionamiento en mercados internacionales estratégicos, lo cual reduce las oportunidades de diversificación comercial. Estudios comparativos como Aquino (2019) evidencian que países competidores han invertido sostenidamente en capital humano especializado, mientras que en Piura persiste un déficit en la formación de profesionales con perfil exportador. En conjunto, los resultados

permiten concluir que las barreras de recursos no solo limitan la capacidad de crecimiento inmediato de las empresas agroexportadoras de Piura, sino que también condicionan su sostenibilidad a largo plazo. La falta de financiamiento accesible, el déficit de capital humano especializado y la concentración en pocos mercados conforman un triángulo de restricciones internas que reduce la competitividad internacional de estas empresas.

En general, la importancia de la logística internacional se explica por la dependencia del sector exportador respecto de la disponibilidad de contenedores, la eficiencia portuaria y la conectividad vial. Estos aspectos son señalados por los entrevistados como cuellos de botella que incrementan los costos y generan retrasos en los envíos. Por otro lado, la competencia internacional es reiteradamente mencionada en relación con países como Chile, México y Ecuador, que cuentan con cadenas logísticas más desarrolladas y facilidades de financiamiento, lo que coloca al Perú en una posición desventajosa para grupos menores o pequeños. Este hallazgo evidencia la necesidad de que las empresas peruanas se diferencien a través de la calidad del producto y la obtención de certificaciones internacionales.

**Las limitaciones halladas** consideraron principalmente el número de entrevistas suficientes, al tratarse de un enfoque cualitativo, los resultados reflejan percepciones y experiencias específicas de los participantes, las cuales pueden estar influidas por sesgos subjetivos. A ello se suma la dimensión temporal, pues los hallazgos corresponden a un periodo particular y pueden verse afectados por cambios coyunturales en la normativa, la economía o la dinámica internacional. No obstante, los resultados tienen importantes implicancias para la política pública, ya que evidencian la necesidad de diseñar programas de apoyo más inclusivos y menos burocráticos, así como invertir en infraestructura logística y simplificación aduanera. Para las empresas agroexportadoras, el estudio resalta

la importancia de fortalecer el capital humano en comercio internacional e idiomas, además de diversificar mercados y productos para reducir vulnerabilidades. En el ámbito académico, la investigación abre oportunidades para desarrollar estudios complementarios de carácter cuantitativo y comparativo entre regiones, que permitan validar y ampliar estos hallazgos. Finalmente, **los resultados implican** también una invitación a la cooperación internacional y a los gremios empresariales para impulsar alianzas que faciliten el acceso a certificaciones, innovación y transferencia tecnológica, especialmente en beneficio de las PYMEs agroexportadoras.

Se concluye que las barreras procedimentales y exógenas que afectan a las agroexportadoras en Piura están principalmente vinculadas a la burocracia estatal, las limitaciones logísticas y los sobrecostos derivados de los trámites aduaneros. Asimismo, la competencia internacional y la volatilidad macroeconómica agravan la vulnerabilidad de las empresas locales. Aunque existen programas de apoyo gubernamental, estos no logran impactar de manera amplia debido a criterios restrictivos y a una cobertura insuficiente. En conjunto, estas barreras externas generan un escenario que reduce la competitividad de las empresas frente a países vecinos con mejores condiciones estructurales.

Las barreras de conocimiento se expresan en una brecha significativa entre grandes empresas y PYMEs, las primeras implementan estándares internacionales y sistemas de gestión de calidad, las segundas dependen de conocimientos empíricos y carecen de inversión en innovación. La obtención de certificaciones fitosanitarias y técnicas se configura como uno de los mayores obstáculos para ingresar y sostenerse en mercados internacionales exigentes, debido a sus altos costos y complejidad. Además, la

limitada capacitación en normativas internacionales y comercio exterior debilita la capacidad de adaptación de las PYMEs, restringiendo su desarrollo competitivo.

Las barreras de recursos se manifiestan principalmente en tres dimensiones: financieras, humanas y estratégicas; el acceso restringido a financiamiento competitivo limita la inversión en certificaciones e innovación. La carencia de personal especializado en idiomas y comercio internacional restringe la negociación en mercados globales, mientras que la dependencia de pocos productos y mercados de exportación aumenta la vulnerabilidad frente a cambios externos. En consecuencia, estas barreras internas condicionan no solo el crecimiento inmediato de las agroexportadoras, sino también su sostenibilidad a largo plazo.

Finalmente, las limitaciones del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura responden a un conjunto de barreras interrelacionadas de carácter procedimental, exógeno, de conocimiento y de recursos. Estas conforman un sistema de restricciones estructurales y organizacionales que condicionan la sostenibilidad y el potencial de expansión de las agroexportadoras piuranas, evidenciando la necesidad de políticas públicas más inclusivas, inversión en infraestructura, fortalecimiento del capital humano y estrategias de diversificación que permitan superar dichas limitaciones y consolidar la inserción internacional del sector.

## REFERENCIAS

Anton, C., y Chávez, J. A. (2023). *Impacto de las barreras a la exportación en pymes agroexportadoras peruanas* Repositorio institucional ULima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19270>

Aquino, I. (2019). *Factores que influyeron en las exportaciones de uva fresca de las Pymes en la Región Ica Periodo 2013 -2017*. Lima. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626136/Aquino\\_qu.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626136/Aquino_qu.pdf?sequence=3)

Combita, K. F., y Ramos, C. E. (2021). *Limitaciones Financieras que presentan las Pequeñas y Medianas Empresas Colombianas cuando inician un proceso de Exportación*. Bogotá, Bogotá, Bogotá: FCEA. <https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/a9c1ea8d-52de-4c0d-be80-ac82eb6d1a35/content>

ComexPerú. (2023). Principales preocupaciones de los agroexportadores. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/principales-preocupaciones-de-los-agroexportadores>

Confecámaras. (2020). “Hay que apoyar la reactivación segura de la economía para proteger el empleo de los colombianos y supervivencia de las empresas.” Noticia. <https://confecamaras.org.co/noticias/752-hay-que-apoyar-la-reactivacion-segura-de-la-economia-para-proteger-el-empleo-de-los-colombianos-y-supervivencia-de-las-empresas-confecamaras>

Del Aguila, O y Pérez, M. (2020). *Barreras que Limitan el proceso de Internacionalización de la Pymes en Lationamerica entre los años 2010 -2019*. Lima, [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26042/Trabajo%20de%20investigaci%c3%b3n\\_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26042/Trabajo%20de%20investigaci%c3%b3n_TOTAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Egoavil, A. M. (2023). *Impacto de las Barreras a la Exportación en el Desarrollo de Pymes Agroexportadoras Peruanas*. Universidad de Lima, LIMA. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/19270>

Elias, R. (2023). *Resultado de Exportaciones 2023*. Peru - Lima: Bicentenario del Peru 2021-2024. <https://recursos.exportemos.pe/resultados-de-exportaciones-peru-2023.pdf>

Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). *Barreras logísticas a la exportación de las pymes en Colombia*. *Administración & Desarrollo*, 44(60), 26–45. <https://doi.org/10.22431/25005227.82>

Espinoza, M. (2020). *Análisis de los factores que inciden en la internacionalización de las pymes de la selva peruana exportadoras de cacao en grano, durante el periodo 2009-2019*. Perú, Lima, [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653620/ESPINOZA\\_V\\_L.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/653620/ESPINOZA_V_L.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

García, A. V., López, D. C., Puente, D., y González, L. (2022). *Estrategias para la Exportación de empresas mexicanas en la Industria Alimentaria frente a la COVID-19*. México: Scielo. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26902022000100066&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2683-26902022000100066&script=sci_arttext)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2021). *Metodología de la investigación* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Malca Guaylupo, O., & Rubio Donet, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business, Universidad Del Pacífico (Lima, Peru)*, 7(1), 51–76. <https://doi.org/10.21678/jb.2015.72>

Montes Ninaquispe, J. C., Arbulú Ballesteros, M. A., Cruz Salinas, L. E., García Juárez, H. D., Farfán Chilicaus, G. C., Martel Acosta, R., Guzmán Valle, M. de los Á., & Coronel Estela, C. V. (2024). A Strategy for the Sustainability of Peru's Blueberry Exports: Diversification and Competitiveness. *Sustainability*, 16(15), 6606. <https://doi.org/10.3390/su16156606>

Pantaleón, A., Montes, J., Montes, R., Razuri, H., Lizana, N., Arriola, F. y Arbulú, L. (2025). Exportation and survival of agro-export companies in Peru (2014–2023). *Journal of Educational and Social Research*, 15(2), 77–91. <https://www.richtmann.org/journal/index.php/jesr/article/view/14253>

Park, H., Urmeneta, R., & Mulder, N. (2019). El desempeño de empresas exportadoras según su tamaño: una guía de indicadores y resultados. *Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/41)*, 77. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44664>

Parque-Flores, S. M., Ríos-Ríos, W., & Cahuas-Andrade, F. (2023). Exportación y digitalización de las agroexportadoras de Lima, Perú. *Economía & Negocios, UNJBG*, 6(2), 102–118. <https://revistas.unjbg.edu.pe/index.php/eyn/article/view/1992>

Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. Free Press.

Revista Economía. (2023). El 84 % de las empresas agroexportadoras en Perú son esporádicas. *RevistaEconomía.com*. <https://www.revistaeconomia.com/el-84-de-las-empresas-agroexportadoras-en-peru-son-esporadicas>

Rodríguez, J. R. (2021). *Barreras de exportación en agroexportadoras en La Libertad, 2019* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/28532>

Santamaría, E., Velázquez, P., y Canelas, C. (2022). *Limitaciones Locales en los Agro negocios de la Economía Social en la Competitividad Internacional Bolivia y México*. Bolivia. RILCO DS: Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación, 4(29). <https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/29-marzo22/agronegocios>

Xuyang, Q. (2020). E-Business in Enterprise Marketing Strategy Analysis. Proceedings of the 2020 3rd International Conference on E-Business, Information Management and Computer Science. <https://doi.org/10.1145/3453187.3453323>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.

Zegarra, E. (2019). Boom agroexportador. ¿Qué productos y empresas sobreviven y por qué? *Artículo de Revista*, 30–37. [https://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/boom\\_agroexportador.que\\_productos\\_y\\_empresas\\_sobreviven\\_y\\_por\\_que\\_-\\_e.\\_zegarra\\_grade.pdf](https://cies.org.pe/sites/default/files/files/articulos/economiaysociedad/boom_agroexportador.que_productos_y_empresas_sobreviven_y_por_que_-_e._zegarra_grade.pdf)

Zegarra, L. F., & Gómez, D. (2022). Peruvian agro-exports' competitiveness: An assessment of recent trends, challenges, and opportunities. *Economies*, 10(6), 156. <https://doi.org/10.3390/economies10060156>

ANEXO N° 1. Matriz de categorías

ANEXOS

| PROBLEMA   | OBJETIVO   | HIPÓTESIS  | CATEGORÍA                   | DIMENSIONES / INDICADORES   | METODOLOGÍA  |
|--|--|--|-----------------------------|---|--|
| ¿Cuáles son las limitaciones del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura?                        | Analizar las limitaciones del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura                            | No se emplea al ser un estudio de enfoque cualitativo. |                             | Barreras procedimentales y exógenas<br>Barreras de conocimiento<br>Barreras de recursos | ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN<br><br>Cualitativo  |
| <b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b>   | <b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>   |  |                             |   | TIPO DE INVESTIGACIÓN<br><br>Básica  |
| ¿Cuáles son las barreras procedimentales y exógenas del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura? | Identificar las barreras procedimentales y exógenas del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura. |  | Limitaciones de crecimiento |   | DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN<br><br>Estudio de caso  |
| ¿Cuáles son las barreras de conocimiento del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura?            | Identificar las barreras de conocimiento del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura.            |  |                             |   | POBLACIÓN<br><br>Representantes de pymes agroexportadoras  |
| ¿Cuáles son las barreras de recursos del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura?                | Identificar las barreras de recursos del crecimiento de las pymes agroexportadoras peruanas en la región Piura                 |  |                             |   | INSTRUMENTO<br><br>Guía de entrevista<br><br>TÉCNICA DE PROCEDIMIENTO DE LA INFORMACIÓN<br><br>Programa Atlas Ti |

ANEXO N° 2. Matriz de categorías

| Variables                           | Definición Conceptual   | Indicador  | Valor final        | Tipo de Variable |
|-------------------------------------|---|--|--------------------|------------------|
| <b>Limitaciones del crecimiento</b> | Conjunto de factores internos y externos que restringen la capacidad de una empresa para expandirse de manera sostenida, ya sea por falta de recursos financieros y humanos, deficiencias en conocimiento y gestión, o por condiciones del entorno. | Respuesta jerárquica   |                    |                  |
| Barreras procedimentales y exógenas | Aquellas limitaciones externas al control directo de la empresa que surgen de los procesos administrativos, regulatorios y del entorno internacional  | Limitaciones burocráticas<br>Infraestructura y contenedores<br>Digitalización vs. Burocracia<br>Diferenciación<br>Volatilidad y barreras idiomáticas | Preguntas abiertas | Nominal          |
| Barreras de                         | Limitaciones vinculadas a la falta o insuficiencia de capacidades técnicas, innovación, formación profesional y acceso a información especializada  | Gestión  |                    |                  |

|                      |  |   |  |  |
|----------------------|--|---|--|--|
| conocimiento         | que dificultan la competitividad empresarial   | Brecha<br>Certificación                 |  |  |
| Barreras de recursos | Limitaciones internas que surgen de la insuficiencia de medios financieros, humanos y estratégicos necesarios para sostener el crecimiento empresarial | Financieros<br>Humanos<br>Certificación |  |  |

## ENTREVISTA

Estimado participante, el propósito de esta entrevista es recoger su experiencia y perspectiva sobre las barreras o limitaciones que enfrenta su empresa en su proceso de crecimiento exportador. Su participación es voluntaria y toda la información que nos proporcione será tratada de manera confidencial y anónima, usándola únicamente con fines académicos. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 45 minutos. Con su consentimiento, procederé a grabar el audio para facilitar la posterior transcripción y análisis. Puede interrumpir o finalizar la entrevista en cualquier momento si así lo desea.

### **Barreras procedimentales y exógenas (externas)**

1. ¿Considera usted existen en la actualidad programas de apoyo gubernamental eficaces para mejorar los procesos de internacionalización de productos de agro exportación?
2. ¿Cómo percibe el panorama de la logística internacional para mejorar los procesos de internacionalización de productos de agro exportación?
3. ¿Y sobre los trámites aduaneros, cuál es la experiencia?
4. ¿Cómo percibe la competencia internacional para mejorar los procesos de internacionalización de productos de agro exportación/
5. Y respecto a las fluctuaciones del tipo de cambio o las diferencias culturales e idiomáticas, ¿estas influyen?

### **Barreras de conocimiento (internas)**

6. ¿De qué manera gestionan el conocimiento técnico sobre estándares internacionales de calidad dentro de los productos?
7. Y sobre las certificaciones fitosanitarias o manejo logístico transfronterizo, ¿puede representar un obstáculo decisivo para ingresar y sostenerse en mercados exigentes a nivel mundial?
8. Están relacionadas con la falta de información sobre mercados externos, desconocimiento de programas de apoyo exportador, ausencia de personal dedicado al planeamiento exportador.

**Barreras de recursos (internas):**

9. En la actualidad, usted considera que ¿existe la escasez de capacidad productiva para mejorar los procesos de internacionalización de productos de agro exportación?
10. Y ¿que opina sobre la baja dotación técnica y deficiencias en infraestructura tecnológica que existe respecto al proceso de exportación?