

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“ESTRATEGIAS PARA LA OFERTA EXPORTABLE DE ARÁNDANOS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA, VIRÚ 2024; UN ESTUDIO DE CASO”

Tesis para optar al título profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Diana Belen Mejia Sanchez

Asesor:

Mg. Carol Ivonne Moreno Salazar de Dávila

<https://orcid.org/0000-0002-5866-4008>

Trujillo - Perú

2025


JURADO EVALUADOR

Jurado 1 Presidente(a)	José Luis Soriano Colchado
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	Guillermo Juniors Morales Benavides
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	Carol Ivonne Moreno Salazar de Dávila
	Nombre y Apellidos

Informe de Similitud

 **turnitin** Página 2 of 96 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trm:oid::1:3278984087




9% Similitud general

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

Filtrado desde el informe


- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Fuentes principales

9%		Fuentes de Internet
1%		Publicaciones
0%		Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alerta de integridad para revisión

	Caracteres reemplazados 70 caracteres sospechosos en N.º de páginas
--	---

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.

Dedicatoria

Dedico este trabajo con amor y gratitud a mis padres, por su apoyo incondicional y por estar siempre a mi lado, alentándome incluso en los momentos más difíciles. A mis hermanos, por su compañía y apoyo constante a lo largo de la vida. A mis abuelitos, por sus palabras de aliento y el orgullo que siempre me han transmitido. A mi mascota, por brindarme compañía, alegría y calma durante cada noche de desvelo. Y, sobre todo, a Dios, por darme fuerza y fe para superar cada obstáculo.

Agradecimiento

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi asesora, Carol Ivonne Moreno Salazar de Dávila, por su dedicación, paciencia y valioso acompañamiento durante el desarrollo de esta tesis. Su orientación, conocimiento académico y disposición constante para brindar apoyo fueron fundamentales para superar cada desafío en este proceso. Gracias por su compromiso y por haber sido una guía clave en esta etapa de formación.

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 Clave:	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	29
CAPÍTULO III: RESULTADOS	43
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	72
ANEXOS	80

Índice de tablas

Tabla 1 Perfil de los informantes del estudio de caso.....	34
Tabla 2 Matriz de indagación de la oferta exportable	37
Tabla 3 Matriz de indagación de estrategias organizacionales.....	38
Tabla 4 Matriz de codificación axial del cuestionario aplicado en la entrevista estructurada.....	40
Tabla 5 Codificación axial de los resultados vinculados a la disponibilidad de producto de la empresa	43
Tabla 6 Codificación axial de los resultados vinculados a la capacidad económica y financiera de la empresa	51
Tabla 7 Codificación axial de los resultados vinculados a la capacidad de gestión de la empresa.....	57

Índice de Figuras

Figura 1 Triangulación del objetivo específico 1	50
Figura 2 Triangulación del objetivo específico 2	56
Figura 3 Triangulación del objetivo específico 3	61
Figura 4 Triangulación general de estrategias organizacionales para la oferta exportable de arándanos	62

Resumen

El cultivo de arándanos en Perú se ha consolidado como una actividad exportadora estratégica. En ese contexto, la presente investigación identifica las estrategias necesarias para la oferta exportable de arándanos en una empresa ubicada en la provincia de Virú. La metodología corresponde a un enfoque cualitativo con diseño de estudio de caso. En ese sentido, se aplicaron entrevistas estructuradas a cinco informantes clave de las áreas de Producción Agrícola y, de Nutrición y Riego. La información obtenida se analizó mediante una triangulación metodológica manual tipo ATLAS.ti. Los resultados muestran tres ejes estratégicos. Primero, la empresa garantiza la disponibilidad del producto mediante planificación agronómica, recambio varietal y cumplimiento de estándares de calidad. Segundo, consolida su capacidad económica y financiera a través de diversificación, control de costos y acceso a financiamiento externo. Tercero, fortalece su capacidad de gestión mediante el desarrollo del talento humano, cumplimiento normativo y cultura organizacional exportadora. Se concluye que la integración de estas estrategias permite sostener una oferta exportable competitiva, eficiente y alineada con las exigencias de mercados internacionales.

Palabras Clave:

Oferta exportable, estrategias organizacionales, arándanos, estudio de caso, agroexportación.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Hace poco más de una década, el cultivo de arándanos en Perú resulta prácticamente inexistente; sin embargo, en 2006 se inicia un proceso experimental con 14 variedades de fruto traídas desde Chile para evaluar su adaptación al clima peruano. Esta iniciativa implementada por Carlos Gereda, fundador de Inka's Berries, marca el punto de partida de una transformación productiva que da origen a una industria agrícola de alto valor (Olmo, 2023). Actualmente, la exportación de arándanos adquiere una creciente relevancia y se consolida como uno de los productos agrícolas peruanos más demandados a nivel global debido a su sabor, riqueza nutricional y propiedades antioxidantes brindadas por el fruto. Este dinamismo posiciona al Perú como líder mundial en la exportación de este producto; de hecho, al cierre del año 2024 el país alcanza un récord histórico en ventas de este fruto y supera los 2,270 millones de dólares en envíos hacia los principales mercados internacionales, con una campaña que se proyecta continuar hasta el primer trimestre de 2025 (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2025).

Frente a este panorama, resulta importante mencionar que la oferta exportable de arándanos en el Perú alcanza un alto posicionamiento en el mercado exterior; sin embargo, este logro se mantiene mediante la implementación de una oferta exportable sostenible. Este aspecto resulta especialmente valioso para los mercados, sobre todo en Europa, región en la que la sostenibilidad representa un factor crucial que debe ser continuamente fortalecida y desarrollada (De la Vega, 2021). En consecuencia, se refuerza la necesidad que las empresas exportadoras no solo prioricen el volumen o la calidad técnica, sino también estrategias sostenibles que garanticen una ventaja competitiva duradera.

Por otro lado, este crecimiento sostenido convierte al arándano en uno de los frutos más destacados dentro de las agroexportaciones no tradicionales del país, tanto por su volumen como por la calidad del producto. La producción de este fruto representa una actividad clave en términos económicos y sociales, genera empleo y promueve el bienestar en las zonas de mayor producción y orientación exportadora, como La Libertad, Lambayeque y Áncash. En el plano internacional se evidencia una alta aceptación en mercados exigentes, al ser Estados Unidos el mercado más importante, con más del 60 % del valor total exportado de arándanos peruanos. También destacan Hong Kong, Países Bajos, China y Reino Unido por el notable incremento de su demanda (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEXPERU], 2022).

Según datos del Panorama Económico Departamental, elaborado en octubre de 2024, informa que La Libertad se mantiene en una posición central como una de las áreas de mayor actividad productiva de arándanos a nivel nacional al presentar un crecimiento de 110.1% respecto al mismo periodo del año anterior. Junto con Lambayeque e Ica, estas regiones concentran el 84.1% del volumen nacional y refuerzan su rol estratégico en la oferta exportable del fruto. Este desempeño responde al aumento de cosechas y a un mayor rendimiento del cultivo, favorecido por condiciones climáticas óptimas en la costa norte del Perú (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2024; Cámara de Comercio de La Libertad, 2024). Asimismo, la economía de La Libertad mantiene una fuerte orientación hacia el comercio exterior, con una oferta exportable de aproximadamente 39 % de su PBI regional. Dentro de su estructura exportadora, los productos agroindustriales constituyen el 41 % del total y la ubican como la segunda región agroexportadora del país (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2024).

Según lo establecido por MINCETUR (2003; Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR, 2025), la producción de la oferta exportable comprende aquellos bienes y servicios nacionales que reúne condiciones para competir en los mercados internacionales. A su vez, en la Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR (2025), se detalla que la oferta exportable considera aspectos vinculados con la capacidad productiva, económica, financiera y de gestión de la organización. En primer lugar, la disponibilidad de producto implica definir el volumen que la empresa puede ofrecer de manera constante al exterior, de modo que cumpla con los estándares del mercado internacional. Por otro lado, la capacidad económica y financiera se refiere a la disposición de recursos propios o financiamiento externo que permita cubrir los costos del proceso exportador y ofrecer precios competitivos. Finalmente, la capacidad de gestión abarca el fomento de una cultura exportadora con objetivos definidos y un conocimiento claro de las fortalezas y debilidades internas.

La Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR (2025), encargada de aprobar el indicador de brecha de acceso a los servicios del sector Comercio Exterior y Turismo, destaca la relevancia de los centros de desarrollo exportador y su papel en fortalecer la oferta exportable mediante la prestación de servicios especializados. Además, especifica que la oferta exportable requiere la compatibilidad con los requisitos y exigencias del mercado internacional, así como la capacidad de la compañía para asegurar un volumen estable y competitivo. Asimismo, la normativa indica que la oferta exportable potencial puede estar identificada en los Planes Regionales de Exportación, encargados de coordinar acciones para incrementar la participación de las organizaciones en el mercado global al considerar sus capacidades y brechas existentes.

En la realidad problemática se considera a Abanto y Cabrera (2024), encargados

de analizar los factores que determinan la competitividad de tres productos clave de la agroexportación peruana: palta, arándano y uva. Mediante un enfoque cuantitativo, con herramientas estadísticas como ANVA y análisis de covarianza, identifican que variables como el precio promedio y la cantidad exportada ejercen una influencia significativa en el desempeño exportador. Asimismo, se destaca la importancia de fortalecer la gestión empresarial, implementar estándares de calidad, aprovechar los acuerdos comerciales vigentes y la obtención de certificaciones internacionales para potenciar la posición competitiva. Este estudio resulta relevante para comprender los retos actuales de la agroexportación de arándanos en zonas productoras como Virú, lugar en el que las estrategias empresariales permiten consolidar la oferta exportable.

La investigación de Ramon et al. (2024), estudia el comportamiento de las exportaciones de arándanos de Ecuador y Perú entre 2020 y 2023, mediante un enfoque cuantitativo e información recopilada de instituciones reconocidas como el Banco Central del Ecuador y Trade Map, el estudio evidencia un incremento sostenido en los volúmenes exportados, especialmente hacia mercados como España, Países Bajos y Estados Unidos. En el caso de Perú, se destaca su consolidación como líder mundial en exportaciones de arándano; además, se identifica efectos de la pandemia sobre la demanda y la logística internacional. Este estudio resulta relevante para el análisis de la oferta exportable, permite resaltar la importancia de la diversificación de mercados, las condiciones agroecológicas y la estrategia exportadora como factores clave para el crecimiento del sector.

De igual manera, Lozada et al. (2022), en su investigación en la región Lambayeque, analizan estrategias de comercialización basadas en herramientas virtuales que contribuyen al incremento de las exportaciones de palta Hass al mercado

estadounidense. A través de un enfoque cuantitativo y descriptivo, emplean entrevistas a empresas exportadoras y especialistas en el rubro, los hallazgos evidencian un aumento en la producción y exportación entre el periodo 2016 y 2020, junto con un conocimiento limitado sobre estrategias eficaces de acceso a mercados internacionales. El estudio resalta la importancia de integrar componentes del marketing mix para diversificar la oferta exportable y garantizar la sostenibilidad de las empresas exportadoras. Esta investigación resulta pertinente como antecedente al vincular la gestión comercial con la consolidación de una oferta exportable sólida.

Por otra parte, León (2022) emplea un estudio con enfoque cuantitativo para identificar los factores de la oferta exportable que impulsan cambios en la estructura de las exportaciones agrícolas del país y el tránsito de productos tradicionales a productos no tradicionales, especialmente frutas. Mediante el uso de los Mínimos Cuadrados Ordinarios, se analiza regresiones sobre los productos agrícolas no tradicionales más destacados en las exportaciones peruanas: el arándano, la uva, la palta y el espárrago. Los resultados indican que el crecimiento en la exportación se explica principalmente por la ampliación del área agrícola destinada al cultivo y, en menor medida, por mejoras en la productividad. Este estudio resulta relevante al destacar la influencia de la disponibilidad del producto como factor clave para el fortalecimiento de la oferta exportable.

Una investigación realizada por Linares y Rivera (2020), basada en un enfoque cuantitativo, analiza los factores comerciales que inciden en la oferta exportable de quinua en el país y destaca la calidad del producto final junto con la gestión comercial como elementos clave. A través de un método deductivo y herramientas como Excel y SPSS para segmentar mercados y examinar el impacto de esas variables en el flujo

exportador. Los resultados enfatizan la necesidad de que los Ministerios de Comercio Exterior y Agricultura consideren dichas variables comerciales para optimizar la gestión de las exportaciones agrícolas de quinua de manera sostenible y rentable. El aporte de este estudio es relevante para la investigación al destacar el rol de la calidad del producto y la gestión comercial en la consolidación de la oferta exportable.

En los antecedentes internacionales se considera a Ludeña y Robles (2024), con su trabajo académico “La oferta exportable en las principales exportadoras peruanas de palta fresca ofrecida a Estados Unidos durante los años 2021-2022”, presentada para obtener el título de Licenciadas en Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Privada del Norte, Lima. Mediante un enfoque cualitativo descriptivo, aplican entrevistas a compañías exportadoras y llevan a cabo un análisis documental con fuentes como Trademap, Adex Trade, Midagri, Veritrade, Sunat y Promperú. Los resultados identifican que factores como la disponibilidad del producto, la capacidad empresarial y las exigencias del mercado influyen positivamente en la oferta exportable hacia Estados Unidos.

Asimismo, Mendoza Cotrina y Quispe Jacinto (2023), en su tesis “Estrategias comerciales y su relación para la exportación de Arándanos frescos a EE. UU por PYMES de la región la Libertad en el periodo 2018- 2022”, desarrollado para optar por el título de Licenciadas en Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Aplican un estudio de enfoque cuantitativo y diseño no experimental; además, utilizan encuestas y análisis estadísticos para identificar los factores estratégicos en el comercio exterior del arándano. Los hallazgos reconocen la segmentación de mercados, el posicionamiento de la marca y el enfoque de la calidad como estrategias con fuerte relación positiva con el desempeño

exportador. Esta investigación contribuye al presente estudio al evidenciar la importancia de construir una oferta exportable competitiva.

Una tesis realizada por Quintanilla (2021), titulado “Análisis comparativo de los factores de oferta exportable de la palta entre Perú y México en los periodos 2013-2018”, elaborada para optar el título de Licenciada en la Universidad Continental, Huancayo, desarrolla un estudio descriptivo-documental con enfoque cuantitativo. En la investigación se analiza a las siete principales compañías exportadoras de palta de cada país y considera factores clave como tecnología, versatilidad del precio internacional, acuerdos comerciales e infraestructura logística. A partir de análisis de datos extraídos de plataformas como Veritrade y Doing Business, así como fuentes primarias y secundarias, la investigación concluye que estos elementos influyen en la oferta exportable de ambos países y resalta el impacto de dichos factores en la competitividad de las exportaciones en el mercado internacional.

En un estudio desarrollado por Tabares (2020), titulado “Análisis de exportaciones ecuatorianas de productos no tradicionales” presentado para optar por el grado de Magister en la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, se examina el comportamiento de las exportaciones no tradicionales hacia la Unión Europea en el contexto de la aplicación del Acuerdo Comercial Multipartes. Mediante un enfoque cualitativo, la investigación concluye que la diversificación de la oferta exportable y la adopción de estrategias orientadas al fortalecimiento de productos con valor agregado permiten dinamizar el comercio exterior del país. Estos hallazgos resultan relevantes para otros contextos latinoamericanos, como el peruano, y subrayan la necesidad de consolidar productos agrícolas emergentes en mercados altamente exigentes.

Pérez Belalcázar (2020), desarrolla su tesis “Perspectiva de la oferta exportable del sector frutícola en la provincia del Carchi y el impacto en la economía local”, presentado con el fin de obtener el grado de Licenciado en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, Tulcán. A través de un enfoque metodológico mixto, incluye entrevistas a representantes de asociaciones frutícolas y expertos del rubro, así como el análisis de datos oficiales y fuentes internacionales para identificar los desafíos y oportunidades clave del sector en relación con su oferta exportable. Los resultados subrayan la relevancia de las exportaciones frutícolas en la economía local y la necesidad de fortalecer las estructuras asociativas y la formación técnica de los productores en cuanto a calidad productiva y alimentaria.

Entre las investigaciones nacionales relevantes, destaca la de Camogliano (2023), con su trabajo académico “Factores generadores de oferta exportable de la fruta pitahaya en la empresa JM Agro S. A. C., Piura, 2020”, presentada para optar al grado de Licenciado de la Universidad Privada del Norte, Lima, lleva a cabo un estudio cuantitativo con metodología descriptiva, explicativa y no experimental. El autor emplea encuestas a 30 colaboradores de la compañía para evaluar factores internos y externos que inciden en la capacidad de la compañía para exportar pitahaya. Los resultados revelan que la gestión, calidad del producto y otros factores internos son cruciales para potenciar la oferta exportable. Adicionalmente, factores externos como la situación económica del país y la competencia también juegan un papel fundamental al limitar el desempeño competitivo de la empresa en el mercado internacional.

Por otro lado, Falla y Quijaite (2023), en su estudio "Las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y la oferta exportable, en el periodo 2015-2020", presentado para optar al grado de Licenciadas de la Universidad Privada

del Norte, Lima, analizan las estrategias implementadas por la empresa en su proceso exportador y en la conformación de su oferta exportable. El estudio emplea un enfoque cualitativo con una metodología descriptiva de diseño no experimental, a partir de entrevistas aplicadas a colaboradores de la cooperativa. Los resultados demuestran un alto nivel de competitividad de la organización al brindar un cacao de calidad, la eficiencia en la cadena productiva y una gestión operativa eficiente basada en capacitaciones técnicas, control fitosanitario y una logística adecuada para el almacenamiento y distribución.

Diaz Duran y Gomez Almonacid (2023), en su tesis “Factores que contribuyen a la oferta exportable de la subpartida 0910110000 desde la región Junín a los principales mercados destino del 2019 al 2020”, presentada para optar al grado de Licenciadas de la Universidad Continental, Huancayo, llevan a cabo un estudio cualitativo mediante el método de estudio de casos y entrevistas a 3 empresas exportadoras de jengibre fresco y 2 expertos en comercio exterior. Las autoras identifican como factores clave de la oferta exportable las características técnicas del producto, la experiencia en exportación y el cumplimiento de los estándares internacionales. El análisis evidencia que la capacidad de gestión y la infraestructura de las compañías influyen en la consolidación de la oferta exportable.

De igual modo, Manrique (2021), en su documento académico “La oferta exportable en exportadoras peruanas de arándanos ofrecida a Países Bajos durante los años 2019 y 2020”, elaborada para optar al grado de Licenciada de la Universidad Privada del Norte, Lima, desarrolla un estudio con enfoque cualitativo, mediante método descriptivo, no experimental y transversal. La recopilación y evaluación de datos es aplicada a través de entrevistas y técnicas de observación. Asimismo, el estudio

en cuestión evidencia un crecimiento sostenido en la oferta exportable de arándanos pese al contexto de pandemia, y las empresas participantes señalan la necesidad de perfeccionar sus procesos productivos y aplicar nuevas estrategias de mercado para responder a la creciente demanda.

Por su parte, Aguirre y Olivares (2020), en su tesis “Elementos de la oferta exportable que influyeron en el incremento de la internacionalización de las empresas exportadoras de palta Hass hacia China durante los años 2014 al 2018”, desarrollada para optar al grado de Licenciadas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, adoptan un enfoque cuantitativo y emplean un cuestionario dirigido a profesionales del sector. Seleccionan empresas que representan el 80% de las exportaciones del fruto al mercado chino en el periodo analizado. En base a ello, determinan que la disponibilidad de producto, las capacidades de gestión y la capacidad económica y financiera son determinantes para la inserción en el mercado global.

Desde una perspectiva local, Rivera (2024) desarrolla la investigación titulada “Factores que influyen en la demanda de la exportación de arándano producido en La Libertad, 2017 - 2023”, como parte de su tesis para optar al grado de Licenciado en la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Este estudio, de enfoque cuantitativo, analiza información proveniente de SUNAT y el USDA para determinar los factores que repercuten en la demanda de exportación de arándanos frescos y sus resultados revelan que variables como el volumen de las exportaciones, los precios en el mercado internacional, la tasa de inflación y el tipo de cambio influyen en las exportaciones dirigidas principalmente al mercado estadounidense. Asimismo, se destaca que la creciente demanda de Estados Unidos es un punto clave para el fortalecimiento de las capacidades exportadoras del Perú e impulsa el posicionamiento del país en el mercado

global del arándano.

En su tesis, Lecca y Perlado (2023), investigan la “Oferta exportable y su relación en la internacionalización de una cooperativa de exportación de la ciudad de Trujillo en el año 2023” para optar al grado de Licenciados en la Universidad Privada del Norte, Trujillo. Su estudio, de enfoque cuantitativo, descriptivo y temporal, con diseño no experimental, aplica cuestionarios a 31 miembros de la cooperativa y los hallazgos indican una correlación significativa entre la oferta exportable y la internacionalización. Además, se destacan dimensiones como la capacidad económica y financiera, la disponibilidad de productos y la capacidad de gestión, como determinantes clave en este proceso. Esta investigación aporta conocimientos valiosos sobre cómo la oferta exportable influye en la internacionalización y sustenta el diseño de estrategias para fortalecer la competitividad exportadora.

Villanueva (2022), en su investigación titulada “Estrategia de diversificación exportadora y productividad en las empresas agroindustriales de la región La Libertad, 2018 - 2021”, como parte de la Maestría en Administración de Negocios en la Universidad César Vallejo, Trujillo. Este estudio, de enfoque cuantitativo, diseño no experimental y corte transversal, emplea datos de SUNAT y ADUANAS e identifica un aumento en la productividad, desde un incremento del 0.90% en la uva exportada a Estados Unidos hasta un 15.22% en la palta fresca exportada a Canadá. Estos resultados provienen de un modelo de proyección de demanda con variables dummy y resalta cómo la diversificación de mercados y productos potencia la competitividad del sector agroexportador.

En su investigación de enfoque cualitativo, Cruz y Salvador (2021), sobre la

“Oferta exportable de palta Hass de la empresa AGROFOR VIRÚ S. A. C., ubicada en Virú hacia el mercado de Holanda, Trujillo 2020”, elaborada para obtener el grado de Licenciados de la Universidad Privada del Norte, Trujillo, destacan que la oferta exportable de la empresa se fundamenta en la adecuada capacidad productiva, financiera, económica y de gestión. Asimismo, señalan que la correcta identificación de la demanda del mercado objetivo permite a la empresa adecuar su planificación operativa y orientar sus decisiones estratégicas hacia una mayor competitividad. Además, resaltan la importancia de disponer de certificados internacionales y de adecuar las estrategias comerciales al contexto del mercado extranjero, aspectos que fortalecen la competitividad exportadora.

Carrasco y Montalvo (2020), en su tesis “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”, como parte del proceso para optar al título profesional de Licenciadas en Administración de Negocios Internacionales en la Universidad de San Martín de Porres, Lima. Aplican un enfoque mixto para analizar variables como la calidad del fruto y la estacionalidad, mecanismos de producción, condiciones propicias para el cultivo y la promoción gubernamental. Mediante encuestas a exportadores y productores agroindustriales, evidencian que más del 60% de los encuestados reconoce la relevancia de estos factores en el incremento de las exportaciones. La investigación concluye que una colaboración efectiva entre el gobierno y el sector privado es fundamental para consolidar la presencia del arándano peruano en dichos mercados internacionales.

Según los principios del comercio internacional, es esencial comprender las bases teóricas que respaldan la dinámica de las exportaciones y su relación con el

desarrollo económico. El intercambio de bienes entre naciones se basa en teorías como la ventaja comparativa, desarrollada por Ricardo (1817; Daniels et al., 2018), encargada de respaldar la necesidad de especialización productiva en bienes con costo relativo menor para facilitar el acceso a mercados externos. Asimismo, Daniels et al. (2018), analizan cómo las empresas construyen su oferta exportable e identifican los factores clave para competir de manera exitosa en los mercados internacionales. En este sentido, destacan el valor de diseñar estrategias efectivas de exportación que consideren factores logísticos, comerciales y culturales para maximizar el posicionamiento internacional de los productos.

Desde una perspectiva contemporánea, Minervini (2014), sostiene que una oferta exportable efectiva no se limita únicamente a disponer de productos de calidad, también implica prepararlos para competir en mercados extranjeros a través de procesos de certificación, adecuación normativa, diferenciación y diseño orientado al consumidor. Asimismo, enfatiza que las compañías deben elaborar una propuesta de valor exportable basada en una correcta investigación de mercados y en la gestión eficiente de sus recursos, integrado tanto de factores logísticos como comerciales. Esta visión permite fortalecer el desempeño exportador de las economías emergentes, en especial en sectores no tradicionales, al promover el desarrollo de una diversificación sostenible dentro de la estructura exportadora.

MINCETUR (2009), afirma que la oferta exportable de una compañía va más allá de garantizar los volúmenes requeridos por un cliente específico o de tener productos que satisfagan las exigencias de los mercados de destino, sino que también está vinculada con la capacidad física, la capacidad de gestión y la capacidad económica y financiera de la compañía. La construcción de una oferta exportable sólida es

considerada como un paso fundamental para llevar a cabo la internacionalización exitosa de cualquier empresa peruana. Además, desarrollar esta oferta implica evaluar continuamente aspectos como la calidad, adaptarse a las tendencias del mercado internacional y fortalecer las cadenas productivas para asegurar la competitividad y sostenibilidad en el tiempo.

Para la teoría de la capacidad de producción, Heizer y Render (2007), hacen referencia a la cantidad máxima de bienes o servicios que una organización puede generar en un tiempo determinado, al considerar los recursos, procesos y limitaciones del sistema productivo. La gestión adecuada de esta capacidad resulta fundamental para garantizar que la compañía pueda satisfacer la demanda del mercado objetivo, optimice el uso de los recursos y se alinee con los objetivos estratégicos. Además, la planificación de la capacidad permite determinar si la infraestructura actual es suficiente o si resulta necesario expandir o modificar los recursos para sostener los niveles productivos previstos en el largo plazo.

La capacidad económica y financiera, considerada por Minervini (2014), como la fortaleza y estabilidad económica de una compañía, es un elemento clave dentro de la oferta exportable y una capacidad determinante para el éxito competitivo de las empresas en el ámbito internacional. Además, este aspecto implica llevar a cabo un manejo eficiente de los recursos monetarios y la habilidad para financiar las exportaciones, realizar inversiones y asegurar la solidez financiera. De hecho, las empresas con una sólida capacidad económica y financiera tienen una mayor capacidad para invertir en marketing internacional, desarrollo y adaptación de productos a los mercados de destino, aspecto que impulsa su diferenciación y sostenibilidad en los mercados internacionales

La capacidad de gestión se entiende como la habilidad organizativa para administrar sus recursos, rutinas y conocimientos, con el fin de adaptarse y responder eficazmente a las demandas del entorno. Esta competencia abarca aspectos estratégicos y operativos e incluye la formulación e implementación de planes, el diseño organizacional, la coordinación de funciones internas, así como el liderazgo y la motivación del talento humano. Asimismo, se fundamenta en dimensiones clave como la consolidación de una cultura organizacional fuerte, la visión estratégica, la flexibilidad estructural ante los cambios del entorno y la optimización del potencial de los trabajadores. Estas capacidades no solo fortalecen la cohesión interna de la organización, sino que también permiten su sostenibilidad y ventaja competitiva en el largo plazo (López et al., 2018).

Para entender la formulación de estrategias, de acuerdo con Porter (2015), las estrategias son un conjunto de acciones deliberadas que una empresa adopta para obtener una posición ventajosa en su industria, orientadas a crear y mantener una ventaja competitiva sostenible frente a sus rivales. La estrategia implica optar por un conjunto diferente de actividades que permitan ofrecer un valor único al cliente, esta condición permite a la compañía diferenciarse o competir por costos. En ese sentido, una estrategia eficaz no solo define cómo competir, sino también determina en qué actividades enfocar los esfuerzos para generar rentabilidad, tales como reducir costos o atender un segmento específico del mercado. Asimismo, la diferenciación constituye una vía clave para destacar mediante atributos únicos que sean valorados por los clientes.

Como señala Chiavenato (2009), las estrategias dentro de una empresa constituyen un conjunto de pautas que permiten orientar sus acciones hacia el logro de

metas a mediano y largo plazo. Estas pautas no solo posibilitan establecer un rumbo claro para la compañía, sino que también ayudan a anticiparse a los cambios del entorno, a la competencia y a las exigencias del mercado. Además, las estrategias facilitan la coordinación de los recursos internos y capacidades del talento humano con el fin de aumentar la competitividad y garantizar la permanencia de la compañía en un entorno dinámico y competitivo.

Por otro lado, las estrategias constituyen planes de acción que orientan a la empresa en su proceso de internacionalización frente a mercados complejos y exigentes. Cada estrategia responde a los lineamientos y capacidades reales de la organización; es decir, la empresa no promete lo que no puede cumplir ni proyecta metas fuera de su alcance operativo. El diseño estratégico establece una dirección clara, prioridades y permite ejecutar acciones concretas con el fin de ampliar su presencia comercial (Rozas y Corredor (2016). En este sentido, la estrategia no solo guía las decisiones operativas de la compañía, también alinea los objetivos de crecimiento con las condiciones reales del entorno internacional. Este enfoque permite a la empresa actuar con coherencia, optimizar recursos y atender de forma eficaz las demandas del mercado externo, con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Este estudio de caso pretende identificar las estrategias requeridas para consolidar la oferta exportable de arándanos en una empresa ubicada en la provincia de Virú. En un entorno internacional altamente competitivo y con exigencias crecientes y continuas por parte de los mercados de destino, la empresa busca fortalecer su posicionamiento mediante el desarrollo de su capacidad productiva, económica, financiera, y de gestión organizacional. La empresa muestra interés en optimizar sus procesos, elevar la calidad del servicio y adaptarse continuamente a las demandas del

entorno global. En ese contexto, resulta necesario identificar qué estrategias deben reforzarse para mantener una oferta exportable constante, eficiente y competitiva.

Basado en las consideraciones previas, surge la siguiente interrogante central: ¿Cuáles son las estrategias fundamentales que una empresa exportadora de arándanos en la provincia de Virú debe identificar y fortalecer para consolidar su oferta exportable en los mercados internacionales? La finalidad principal del estudio es identificar las estrategias necesarias para la oferta exportable de arándanos en una empresa exportadora con sede en Virú. Con el propósito de alcanzar este objetivo, se formulan objetivos específicos que abordan distintos aspectos clave dentro del contexto organizacional. El primer objetivo específico es conocer la disponibilidad del producto para la oferta exportable de arándanos en la empresa. El segundo objetivo específico consiste en analizar la capacidad económica y financiera de la organización. Finalmente, el tercer objetivo específico busca comprender la capacidad de gestión en el contexto exportador. Estos objetivos permiten profundizar en los factores internos que inciden en el desempeño de la empresa y su posicionamiento competitivo en los mercados internacionales.

En el diseño de estudio de caso con enfoque cualitativo, no se requiere la formulación de hipótesis, dado que el propósito consiste en comprender en profundidad un fenómeno particular más que en verificar relaciones causales. Ruiz Olabuénaga (2013), al describir los diseños de investigación cualitativa, afirma que este enfoque no se fundamenta en hipótesis previas, sino en preguntas abiertas que orientan la comprensión del objeto de estudio. En tal sentido, en la presente investigación al no buscar la verificación de relaciones causales, no se plantea ninguna hipótesis; en

cambio, el planteamiento metodológico se fundamenta en preguntas de investigación orientadas a la comprensión del fenómeno analizado.

La elección del tema de esta investigación responde a la necesidad de abordar un asunto de gran relevancia en el contexto económico y agrícola del Perú. La exportación de arándanos representa actualmente un componente fundamental de la oferta exportable del país, con un crecimiento sostenido en los últimos años, y se ha consolidado como uno de los productos más demandados a nivel global. Este estudio busca identificar y reforzar las estrategias que permiten el éxito de la exportación de arándanos en Perú, particularmente en la empresa situada en la provincia de Virú. De igual modo, la importancia de esta investigación radica en su potencial para mejorar la competitividad de la industria agroexportadora peruana.

A nivel teórico, esta investigación aporta valor académico al comparar los fundamentos conceptuales relacionados con las capacidades productivas, económicas, financieras y de gestión, con la realidad operativa de una empresa agroexportadora. El análisis permite asociar los conocimientos adquiridos en la carrera de Administración y Negocios Internacionales con situaciones reales, así como también reforzar la comprensión del funcionamiento de empresas peruanas en el comercio exterior. Por otro lado, contribuye al estudio de caso como metodología para comprender fenómenos desde un enfoque completo que considera tanto lo operativo como lo estratégico.

A nivel práctico, el estudio permite identificar las estrategias fundamentales que una empresa debe fortalecer para consolidar su oferta exportable en mercados internacionales altamente competitivos. De este modo, esta información aporta valor tanto al desarrollo del estudio como a otras empresas del sector agroexportador que enfrentan desafíos similares. Asimismo, la experiencia profesional adquirida como

asistente de operaciones en logística internacional facilita una comprensión más clara del proceso logístico y de exportación sobre tres retos críticos: coordinación entre actores de la cadena, manejo de tiempos para productos con vida útil limitada, y adaptación a normativas de mercados destino. Esta perspectiva refuerza la aplicabilidad de las estrategias identificadas en el estudio.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

Como principios básicos de la investigación, se definió que la ontología se encarga de establecer la naturaleza de la realidad, entendida como la forma en que se concibe y estructura lo que se investiga (Ruiz Olabuénaga, 2013). En el presente estudio, la ontología se sustentó en un marco normativo, concretamente en la Resolución Ministerial N.º 025-2025-MINCETUR, que permitió establecer la categoría de análisis y sus subcategorías. Además, el tema de investigación se vinculó a bases teóricas fundamentales en comercio internacional, particularmente los aportes de Ricardo y Daniels. De este modo, el estudio se construyó a partir de las percepciones y experiencias de los informantes, lo que permitió abordar la realidad del proceso exportador.

Desde el plano epistemológico, Ruiz Olabuénaga (2013) define la relación entre el investigador y el conocimiento como un vínculo entre lo que se puede conocer y los saberes existentes. Este principio sustentó la elección del enfoque cualitativo e identificó las bases teóricas y normativas necesarias para comprender el fenómeno de estudio. También permitió explorar el nivel de comprensión de los informantes sobre el proceso de exportación de arándanos, elementos clave para el análisis y la interpretación de los datos obtenidos. Finalmente, en el plano metodológico, Ruiz Olabuénaga (2013) describió este principio como el conjunto de procedimientos y técnicas para descubrir y comprender la realidad en su contexto. Por ello, se optó por una investigación cualitativa con un diseño de estudio de caso.

En el presente trabajo de tesis se empleó una investigación básica y aplicada. De acuerdo con Vásquez Ramírez et al. (2023), la investigación básica, también conocida como fundamental o pura, se orientó principalmente a la generación de conocimiento

teórico y tuvo como propósito entender a profundidad distintos fenómenos sociales o naturales sin enfocarse necesariamente en su administración inmediata. De igual modo, este tipo de investigación contribuyó al desarrollo de marcos conceptuales, teorías y principios que ampliaron la comprensión científica global.

Por otra parte, la investigación aplicada se vinculó directamente con la resolución de problemas específicos en contextos reales. Su propósito fue poner en práctica el conocimiento ya existente para atender necesidades concretas en sectores como el empresarial, educativo, tecnológico o social. Además, se trató de una investigación orientada a la acción y tuvo como objetivo brindar soluciones prácticas y efectivas a situaciones particulares (Vásquez Ramírez et al., 2023).

En base a la clasificación detallada, el presente estudio reunió características de ambas investigaciones; por un lado, adoptó el debido sustento teórico basado en investigaciones previas y marcos conceptuales que permitieron entender el fenómeno analizado. Por otro lado, al centrarse en el análisis de una empresa real y examinar las estrategias que habían implementado en el ámbito del comercio internacional, se evidenció el carácter aplicado de la investigación. Es decir, no solo se buscó comprender un fenómeno, sino también evaluar su aplicación en un contexto específico.

El enfoque cualitativo, también conocido como método no tradicional, se caracterizó por su énfasis en la comprensión de fenómenos específicos, más que en la generalización de resultados. Este enfoque no se centró en la medición numérica, sino en la interpretación y descripción de la realidad desde la perspectiva de quienes la experimentan. El interés del enfoque cualitativo radicó en captar los significados, dinámicas y particularidades de una situación social, al reconocer el contexto y la percepción de los actores involucrados (Bonilla y Rodríguez, 2000; Bernal, 2010).

Asimismo, Vásquez Ramírez et al. (2023) explicaron que los enfoques cualitativos se apoyaron en la recolección de datos no numéricos; tales como, entrevistas, documentos u observaciones. Estos enfoques fueron especialmente útiles para investigaciones que buscaron comprender experiencias y percepciones de los participantes. En ese sentido, el método cualitativo resultó pertinente para la presente tesis, se encargó de analizar a profundidad el comportamiento estratégico de una empresa dentro del ámbito del comercio internacional y se consideró tanto la teoría como la interpretación de los datos recolectados en su contexto específico.

El estudio se desarrolló con un alcance seccional, al centrarse en un momento determinado del proceso exportador de la empresa, sin requerir observaciones en distintos periodos. Según Cisterna (2007), este tipo de alcance permitió describir una realidad específica en un punto temporal concreto. A su vez, el estudio tuvo un nivel descriptivo, según lo expuesto por Vásquez Ramírez et al. (2023), este tipo de investigación se centró en la recolección y análisis de datos para ofrecer una descripción minuciosa de las características y propiedades de una situación específica; es decir, no se manipuló la información, sino que se recogieron los datos tal como ocurrieron en su contexto natural. En este caso, lo investigado permitió identificar y describir las estrategias aplicadas por una empresa exportadora de arándanos, a partir del análisis de la información recopilada mediante interacciones con colaboradores de la compañía, estructurada en función de una categoría principal.

La investigación adoptó una metodología interpretativa, centrada en comprender los significados de las experiencias y realidades vividas por los informantes dentro de su contexto laboral y desde su propia perspectiva. Esta metodología permitió examinar las prácticas, experiencias y representaciones sin aplicar categorías externas. Barraza

(2023), expuso que este enfoque se caracterizó por ser holístico, al considerar los fenómenos en su totalidad; inductivo, al construir conocimiento y teorías desde los datos observados; flexible, al aceptar ajustes metodológicos conforme avanzó el estudio; émico, al analizar el fenómeno según la percepción de los propios sujetos de estudio; e indexical, al comprender los significados como dependientes del tiempo y espacio donde se originaron. Estas características orientaron el desarrollo del estudio en sus distintas fases, desde la definición del objeto de investigación hasta la recolección y análisis de los datos.

El diseño de investigación aplicado al trabajo académico fue un estudio de caso con carácter intrínseco que examinó en profundidad un hecho o evento específico dentro de su contexto real. Este diseño permitió al investigador comprender mejor la complejidad del fenómeno y obtener un mayor aprendizaje del caso estudiado (Vásquez Ramírez et al., 2023). En ese sentido, la investigación recurrió a la aplicación de un instrumento dirigido a representantes de una empresa exportadora de arándanos, el proceso permitió recolectar información detallada para identificar y reforzar las estrategias clave de la organización.

La población se definió como el grupo de personas con rasgos particulares y de interés para una investigación. A partir de este grupo se extrajo la información necesaria para alcanzar los objetivos del estudio, y se determinó su tamaño y características según las necesidades metodológicas de la investigación (Hadi et al., 2023). En el contexto de este trabajo, la población estuvo conformada por 500 colaboradores que integraban las distintas áreas de una empresa agroexportadora de arándanos con sede en la provincia de Virú. El criterio de inclusión aplicado consideró al área de Operaciones, conformada por los departamentos de Administración y Finanzas, Planeamiento, Recursos

Humanos, Planta y Logística.

La muestra en la investigación cualitativa se denominó sujetos de estudio y consistió en un grupo específico de personas seleccionadas para participar en la investigación. Estos participantes resultaron esenciales para lograr los objetivos de la investigación y explorar a fondo el fenómeno estudiado mediante el detalle de experiencias y perspectivas de los sujetos involucrados (Cisterna, 2007). Para esta investigación se desarrolló un muestreo por conveniencia, como señaló Prieto (2013), esta técnica no probabilística permitió al investigador elegir a los informantes de manera fortuita; es decir, por estar disponibles en el momento y lugar donde se realizó el estudio. De igual modo, esta técnica facilitó el acceso a los datos y la recolección rápida de información, aunque presentó la limitación de no garantizar que los individuos elegidos representaran adecuadamente a toda la población estudiada.

En ese sentido, se aplicó el muestreo al Área de Operaciones, constituida por los departamentos de Administración y Finanzas, Planeamiento, Recursos Humanos, Planta y Logística. Bajo los criterios de inclusión, se seleccionó únicamente al área de Planta, en particular a los departamentos de Producción Agrícola y, de Nutrición y Riego. Se incluyó a colaboradores que desempeñaron cargos de jefatura con responsabilidad directa sobre los procesos operativos, así como a aquellos que acreditaron una experiencia laboral entre uno y cinco años. En cuanto a los criterios de exclusión, se descartó a colaboradores con funciones administrativas o que registraron más de cinco años de permanencia en dichos puestos. Esta delimitación permitió enfocar la investigación en personal que contó con una visión actualizada y conocimientos específicos respecto a las tres subcategorías en estudio; y como resultado, se seleccionó a cinco informantes clave bajo el criterio de conveniencia.

Tabla 1

Perfil de los informantes del estudio de caso

Código del informante	Departamento	Puesto	Años de experiencia
INF 001 PGM	Producción Agrícola	Jefe de campo	4 años
INF 002 DRN	Producción Agrícola	Jefe de producción	5 años
INF 003 WRC	Producción Agrícola	Jefe de operaciones agrícolas	1 año 6 meses
INF 004 ERV	Producción de Riego y Nutrición	Jefe de riego	4 años
INF 005 MAF	Producción Agrícola	Jefe de cosecha	1 año 3 meses

Nota. El código del informante fue asignado para mantener la confidencialidad de los participantes, conforme a principios éticos de la investigación.

Se consideró como técnica fundamental en la investigación cualitativa la entrevista, ya que permitió ahondar en el objeto de estudio desde la perspectiva de los informantes. En este tipo de investigación, la entrevista de tipo estructurada permitió la recolección de datos mediante un conjunto de preguntas fijas y específicas, aplicadas de manera uniforme a todos los participantes (Cisterna, 2007). Su aplicación tuvo como propósito recoger información precisa para identificar las estrategias aplicadas desde la perspectiva de los informantes entrevistados.

El instrumento utilizado correspondió a un cuestionario, diseñado en función a

los objetivos del estudio y de las subcategorías definidas en la matriz de indagación. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), el cuestionario consistió en un grupo estructurado de preguntas que sirvieron para recolectar información sobre una o más categorías de interés en una investigación. Estas preguntas, de tipo abierto, brindaron información detallada y resultaron provechosas en contextos donde se contó con información previa limitada o poco clara. Además, cada una de las preguntas se organizó en base a las unidades de estudio derivadas de las subcategorías y su aplicación permitió obtener opiniones amplias y específicas por parte de los informantes para identificar las estrategias clave empleadas por la empresa.

Para garantizar la confiabilidad, el rigor y la calidad metodológica en esta investigación cualitativa, se emplearon los criterios de transferibilidad y confirmabilidad. La transferibilidad se definió como la probabilidad de aplicar los resultados obtenidos a otros contextos con características similares, siempre y cuando el investigador brindara una descripción detallada del entorno en estudio (Lincoln y Guba, 1985; Barraza, 2023). En este estudio, se presentó información sobre la ubicación, estructura organizacional y características de los informantes seleccionados en una empresa agroexportadora de arándanos. Esta delimitación permitió valorar la pertinencia de los resultados en otras organizaciones con situaciones similares.

Por otro lado, la confirmabilidad aseguró que los resultados respondieran a los datos recolectados de manera neutral y no a interpretaciones subjetivas del investigador (Lincoln y Guba, 1985; Barraza, 2023). Para ello, se estructuraron preguntas claras acorde a la investigación, se codificaron las respuestas de los informantes sin alterar su contenido original y se registraron los datos obtenidos. Ambos criterios permitieron fortalecer la calidad y validez del análisis realizado.

Para asegurar la validez del estudio se aplicó la triangulación metodológica mediante el enlace de la matriz de indagación, la matriz de codificación axial del cuestionario y la matriz de resultados obtenidos de las entrevistas estructuradas. Este procedimiento validó los hallazgos mediante la intersección de distintas fuentes de información y las diversas perspectivas interpretativas. Según Ruiz Olabuénaga (2013), la triangulación contribuyó a validar el conocimiento generado al integrar diversas perspectivas, enfoques y momentos del proceso investigativo.

El procedimiento inició con la identificación y selección de los participantes que formaron parte de los departamentos de Producción Agrícola y, de Nutrición y Riego. A cada informante entrevistado se le asignó un código alfanumérico con el objetivo de proteger su identidad y facilitar el análisis posterior de la información. Esta codificación correspondió al acrónimo “INF”, seguido de un número consecutivo, y finalizó con una combinación de letras construidas a partir de la inicial del primer nombre y de cada apellido de los entrevistados. En ese sentido, se asignaron los siguientes códigos a los informantes: INF 001 PGM, INF 002 DRN, INF 003 WRC, INF 004 ERV e INF 005 MAF.

Después de la selección de informantes, se elaboró la matriz de indagación en base a la categoría de estudio, la oferta exportable, y se dividió en tres subcategorías específicas: disponibilidad de producto, capacidad económica y financiera de la empresa, y capacidad de gestión. A cada subcategoría se le asignaron unidades de estudio específicas, y a partir de estas se formularon las preguntas abiertas que conformaron el cuestionario. Esta organización permitió mantener coherencia entre los objetivos de la investigación y las subcategorías analizadas.

Tabla 2

Matriz de indagación de la oferta exportable

Autor	Categoría	Subcategoría	Unidades de estudio
Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR (2025)	Oferta exportable	Disponibilidad de producto	Volumen disponible para exportación. Calidad de la producción. Cumplimiento de normativas y estándares. Capacidad de adaptación.
		Capacidad económica y financiera	Crecimiento económico y financiero de la empresa. Acceso a financiamiento externo. Determinación de precios y costos de exportación.
		Capacidad de gestión	Gestión estratégica del talento humano. Cultura exportadora. Establecimiento de políticas y procedimientos.

Nota. La matriz presentó la categoría de estudio, sus subcategorías y las unidades de estudio consideradas para el diseño del cuestionario.

Posteriormente, se llevó a cabo la codificación de datos. Para ello, se elaboró una matriz de indagación de estrategias organizacionales, sustentada en teorías propuestas por diversos autores que contribuyó a establecer un marco analítico para la interpretación de los hallazgos obtenidos en las entrevistas aplicadas a los informantes. Las estrategias identificadas fueron agrupadas en base a sus enfoques y aportes teóricos, mediante una codificación específica que facilitó su análisis. Esto permitió identificar acciones clave empleadas por la empresa agroexportadora de arándanos para fortalecer su oferta exportable desde distintas dimensiones como la diversificación, gestión,

calidad, financiamiento y cultura organizacional.

Tabla 3

Matriz de indagación de estrategias organizacionales

Autor	Estrategia	Codificación	Unidades de estudio
Porter (2015)	Estrategia de diferenciación por calidad	EDC	Estandarización de calidad e inocuidad. Cumplimiento de estándares internacionales.
Kotler y Keller (2016)	Estrategia de diversificación	EDi	Ampliación de línea de productos. Nuevas demandas del mercado.
López et al. (2018)	Estrategias de cultura organizacional	ECO	Capacitación continua y desarrollo de competencias. Comunicación interna. Motivación e incentivos. Cultura organizacional orientada a la estrategia.
David (2013)	Estrategia financiera	EFi	Alianzas financieras con bancos. Gestión de financiamiento externo.
Chiavenato (2009)	Estrategia de gestión del talento	EGT	Compensación de personas. Desarrollo de personal. Aprovechamiento de la fuerza laboral. Retención de personas.
Kaplan y Norton (2002)	Estrategia de gestión por objetivos	EGO	Indicadores de desempeño. Aprendizaje organizacional. Procesos internos estratégicos. Objetivos estratégicos.
Senge (2015)	Estrategia de aprendizaje y adaptación	EAA	Procesos de mejora continua. Aprendizaje organizacional. Equipos con visión compartida. Gestión del conocimiento.

Autor	Estrategia	Codificación	Unidades de estudio
Barney y Hesterly (2015)	Estrategia basada en recursos	EBR	Estrategias de Internacionalización. Recursos financieros. Alianzas estratégicas. Evaluación del desempeño. Recursos y capacidades clave.
Hill y Jones (2011)	Estrategia basada en competencias distintivas	ECD	Recursos. Capacidades. Competencias organizativas. Estructura organizacional. Cultura empresarial.

Nota. La matriz reunió las estrategias identificadas en la literatura, sus respectivos autores, codificación y las unidades de estudio derivadas de los hallazgos obtenidos.

A continuación, se estructuró el cuestionario con catorce preguntas abiertas, formuladas a partir de las unidades de estudio definidas en la matriz de indagación. Cada pregunta correspondió a una subcategoría previamente establecida; asimismo, el instrumento buscó identificar las estrategias relacionadas a la oferta exportable de la empresa. Las preguntas se redactaron de manera clara y directa para obtener respuestas precisas y comprensibles por parte de los informantes.

Con autorización previa, se coordinó y solicitó contactos al Gerente General del Área de Operaciones para realizar la aplicación del instrumento. Las sesiones se realizaron de forma individual, en modalidad virtual, y se llevaron a cabo durante el horario de descanso laboral de cada informante. Cada sesión duró aproximadamente 30 minutos y fueron grabadas con autorización expresa de los participantes, con el fin de asegurar la fidelidad de la información recogida.

Finalizada la recolección de datos, se organizó y analizó la información obtenida

mediante el análisis cualitativo de tipo manual, sin el uso de software QDA. La categorización se estructuró en función de las unidades de estudio previamente definidas en la matriz de indagación. Esta técnica permitió identificar patrones recurrentes, explorar relaciones temáticas y vincular las respuestas con las estrategias organizacionales descritas en el marco teórico. El análisis se basó en el enfoque interpretativo planteado por Taylor y Bogdan (1987), quienes propusieron examinar los datos de forma sistemática para descubrir significados, comprender procesos y captar las perspectivas de los participantes dentro de sus propios contextos.

Luego del análisis inicial, se aplicó la codificación axial de las preguntas con el propósito de organizar la información recopilada y facilitar el análisis de los hallazgos. Esta codificación axial permitió establecer relaciones entre las subcategorías definidas en la matriz de indagación y las unidades de estudio, a su vez sirvió como base para la posterior triangulación metodológica. A continuación, se presenta la matriz de codificación axial del cuestionario, complementada posteriormente con la codificación axial derivada de los resultados de las entrevistas.

Tabla 4

Matriz de codificación axial del cuestionario aplicado en la entrevista estructurada

Subcategoría	Unidad de estudio	Pregunta	Codificación axial
Disponibilidad de producto	Volumen disponible para exportación	¿Considera que el volumen actual de arándanos en la empresa satisface las expectativas de exportación? ¿Por qué?	CA01
		¿Considera que el volumen de arándanos disponible cumple con las características requeridas en el mercado internacional? ¿Por qué?	CA02

Subcategoría	Unidad de estudio	Pregunta	Codificación axial
		¿Qué estrategia considera ha sido fundamental para garantizar una oferta exportable exitosa de arándanos en el mercado internacional actual, considerando la disponibilidad del producto?	CA03
	Calidad de la producción	¿Cuáles son los estándares de calidad que emplea la empresa?	CA04
	Cumplimiento de normativas y estándares	¿Qué políticas internas tienen para garantizar el cumplimiento de normativas y estándares?	CA05
	Capacidad de adaptación	¿Cuáles son los principales desafíos que han enfrentado en la adaptación de su oferta exportable?	CA06
Capacidad económica y financiera de la empresa	Crecimiento económico y financiero de la empresa	¿Cuáles considera son los factores principales que han contribuido al crecimiento económico y financiero de la empresa?	CA07
		¿Cuál considera que ha sido la estrategia clave para fortalecer el crecimiento económico y financiero de la empresa y generar una mayor oferta exportadora?	CA08
	Acceso a financiamiento externo	¿Qué tan viable considera que es el acceso de la empresa a préstamos externos o apoyo financiero por parte de asociaciones u organismos?	CA09
	Determinación de precios y costos de exportación	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener la competitividad de los precios de sus arándanos en los mercados internacionales?	CA10

Subcategoría	Unidad de estudio	Pregunta	Codificación axial
		¿Qué factores influyen en la fijación de precios de los arándanos para la exportación?	CA11
	Gestión estratégica del talento humano	¿Qué estrategias utiliza la empresa en la gestión del talento humano para fortalecer internamente su organización y asegurar el cumplimiento de sus objetivos exportadores?	CA12
Capacidad de gestión	Cultura exportadora	¿Qué actividades llevan a cabo para desarrollar la cultura exportadora en la empresa?	CA13
	Establecimiento de políticas y procedimientos	¿Qué políticas y procedimientos han establecido para regular la exportación de arándanos?	CA14

Nota. La matriz vinculó cada pregunta con su subcategoría, unidad de estudio y código axial. Su elaboración permitió estructurar el análisis y facilitó la triangulación de resultados.

Finalmente, en cuanto a las consideraciones éticas de la investigación, se garantizó la confidencialidad y el anonimato de los participantes y de la empresa a lo largo del estudio. A cada uno de los informantes se le comunicaron los objetivos de la investigación, el uso exclusivamente académico de la información y su derecho a participar de manera voluntaria. Además, se respetó la integridad de sus declaraciones al promover la honestidad y objetividad en la presentación de los hallazgos, sin realizar modificaciones que alteraran el sentido original de sus respuestas.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

En este capítulo se presentaron los resultados obtenidos a partir del análisis del cuestionario aplicado a cinco informantes clave pertenecientes a los departamentos de Producción Agrícola y, de Nutrición y Riego de una empresa agroexportadora de arándanos ubicada en la provincia de Virú. Este procedimiento facilitó la identificación de patrones, similitudes y posibles diferencias dentro de las respuestas. Además, permitió la agrupación de las estrategias más representativas para cada subcategoría evaluada en función de los objetivos específicos establecidos en la investigación.

Tabla 5

Codificación axial de los resultados vinculados a la disponibilidad de producto de la empresa

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA01	INF 001 PGM	Sí. Sin embargo, respecto a la campaña del año pasado no cumplió debido a factores climáticos como el Fenómeno del Niño, produciendo solo el 50% de lo presupuestado. Las expectativas para la campaña presente son altas, considerando que se espera superar el presupuesto establecido en un 10% a 15%.	No se cumplieron expectativas en 2023 por el Fenómeno del Niño. Para 2024 se espera superar el presupuesto en 10% a 15%.	EAA1
	INF 002 DRN	Sí. A pesar de que el arándano es cada vez más demandado y que el año pasado hubo menos producción debido a los cambios climáticos, la empresa ha logrado cumplir con las expectativas presupuestadas en el resto de las campañas, esto a través del aumento de su volumen mediante el cambio de las variedades genéticas de las plantas.	Se enfrentaron cambios climáticos. Se cumplió con lo presupuestado mediante el cambio varietal. Demanda creciente del arándano.	EAA1 EAA3

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 003 WRC	Sí. Actualmente exportamos entre el 98 y 100% del volumen producido, satisfaciendo así la necesidad de la compañía en cuanto a kilos y la necesidad de los mercados. El año pasado hubo una reducción de la oferta de arándanos como resultado de los cambios climáticos, sin embargo, se vio compensado en cuanto al tema de precios.	Reducción de oferta por clima en el 2023. Compensación de precios. Exportación actual del 98-100% del volumen producido.	EAA1 EFi2
	INF 004 ERV	Sí. El rendimiento que presentan los campos de siembra está dentro de los parámetros aceptables, permitiendo cubrir la demanda actual de exportación; además, la demanda de arándanos en el exterior va en aumento, lo cual representa una oportunidad constante para mantener y aumentar la producción.	Rendimiento agrícola dentro de parámetros aceptables. Satisfacción de la demanda de exportación. Crecimiento de la demanda internacional.	EBR1 EDi2
	INF 005 MAF	Sí. Esto se debe a que el arándano es un fruto muy destacado y demandado en el exterior. Sin embargo, en el año 2023, como resultado del cambio climático, la empresa no pudo cumplir con las expectativas previstas, en sí esto afectó a toda la industria arandanera del país.	En 2023 no se cumplieron expectativas por cambio climático. Afectación de la industria arandanera. Fruto destacado y demandado en el exterior.	EAA1 EDi2
CA02	INF 001 PGM	Sí. La empresa se adecúa a las exigencias de los mercados objetivo, como los americanos, europeos y asiáticos, al contar con buena firmeza, buen calibre y sabor del fruto. Además, el año pasado se logró exportar por primera vez a China, obteniendo el mejor precio y cumpliendo con todas las exigencias del mercado.	Firmeza, calibre y sabor del fruto. Mejor precio de exportación en China. Cumplimientos de exigencias del mercado.	EDC1 EDC2 EBR2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 002 DRN	Sí. Como empresa, se busca continuamente mejorar la calidad del producto. Esta mejora se enfoca en aspectos como la firmeza, el calibre, el sabor, la ausencia de manchas y la presencia de brillo (bloom), con el objetivo de ofrecer un arándano que supere las expectativas de los clientes internacionales.	Calidad del fruto. Firmeza, calibre y sabor. Ausencia de manchas y presencia de bloom. Superación de expectativas de los clientes.	EDC1 EDC2 EAA3
	INF 003 WRC	Sí. Este cumplimiento se mide en función al volumen exportado. Como empresa, prácticamente toda nuestra producción se destina a la exportación, lo que indica que cumplimos con nuestros estándares de calidad en términos de firmeza, sabor, forma y calibre del arándano.	Cumplimiento medido por volumen exportado. Estándares de calidad. Firmeza, sabor, forma y calibre.	EDC1 EDC2 EBR1
	INF 004 ERV	Sí, porque se cumplen los estándares de calidad y certificación que exige cada mercado para satisfacer sus necesidades.	Cumplimiento de estándares de calidad. Certificación.	EDC1 EDC3
	INF 005 MAF	Sí. El arándano peruano tiene la mejor calidad, lo que ha incentivado una mayor exportación del producto por la demanda en los mercados de destino.	Calidad del arándano peruano. Mayor exportación. Demanda en mercados de destino.	EDC1 EDi2 EBR2
CA03	INF 001 PGM	Una de las principales estrategias establecidas por la empresa es tener el cultivo en diferentes unidades de negocio, no solo en Perú, sino también en Chile, México, Estados Unidos y Marruecos. Con ello, la empresa puede abarcar el mercado durante todos los meses del año y abastecer a los mercados.	Unidades de negocio. Abarcar y abastecer el mercado internacional durante todo el año.	EDi1 EBR2 EAA2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 002 DRN	Como estrategia se presenta el ciclado de la planta para que se pueda producir todo el año y así contar con el volumen necesario para abastecer el mercado en todas las estaciones, y no solo desde junio a diciembre.	Ciclado de la planta. Producción durante todo el año. Abastecimiento de mercado.	EBR1 EDC4 EAA2 EAA1
	INF 003 WRC	La empresa cuenta con plataformas en varios países y aplica la poda como práctica agrícola, con la finalidad de abarcar el mercado todos los meses del año y no solo en un pico específico, evitando así la caída de precios.	Plataformas en varios países. Poda como práctica agrícola. Abarcar el mercado durante todo el año.	EBR2 EDi1 EDC4 EFi3 EAA2 EAA1
	INF 004 ERV	Una estrategia clave ha sido aplicar prácticas de manejo agrícola que permitan mantener la disponibilidad del arándano durante todo el año, asegurando así el abastecimiento a los mercados internacionales.	Prácticas de manejo agrícola. Disponibilidad durante todo el año. Abastecimiento a mercados internacionales.	EDC4 EFi2
	INF 005 MAF	La estrategia de ventana comercial se enfoca en el pico de cosecha durante los meses de septiembre, octubre y noviembre. En esa temporada, hay escasa presencia de arándanos en otras partes del mundo, lo que permite que nuestra producción se realice con normalidad. Por ello, optamos por esa ventana para garantizar la disponibilidad del fruto.	Ventana comercial. Cosecha en setiembre, octubre y noviembre. Garantizar la disponibilidad del arándano.	EDi3 EAA2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA04	INF 001 PGM	Llevamos a cabo un control de calidad interno del producto para garantizar la inocuidad del fruto. Estos estándares varían según las exigencias de cada mercado. Por ejemplo, el mercado chino es más exigente que otros, como el americano y el europeo, y solicita evitar la mayor manipulación del arándano para que el fruto llegue al cliente final con mejor apariencia (bloom), firmeza y condiciones.	Control de calidad interno. Inocuidad del fruto. Bloom, firmeza y condiciones del fruto. Exigencias específicas del mercado chino.	EDC1 EDC2 EDC3 EBR1
	INF 002 DRN	Establecemos parámetros de calidad que aseguren inocuidad, buen calibre y firmeza del fruto, según los requerimientos de cada mercado.	Parámetros de calidad. Inocuidad, calibre y firmeza. Requerimientos por mercado.	EDC1 EDC2 EDC3
	INF 003 WRC	Los estándares de calidad que empleamos se centran en la firmeza del fruto y la selección de variedades que ofrecen un tamaño óptimo. Esto asegura que nuestros arándanos lleguen a su destino en óptimas condiciones de frescura y calidad.	Firmeza del fruto. Variedades de tamaño óptimo. Frescura y calidad.	EDC1 EDC2
	INF 004 ERV	Definimos los estándares por una serie de factores que incluyen a la calidad visible, sensorial y nutritiva del fruto. Asimismo, la firmeza y el calibre del arándano que se requiere en cada mercado, ya que no todos exigen lo mismo, y la uniformidad del color de la cosecha.	Calidad visible, sensorial y nutritiva. Firmeza y calibre según mercado. Uniformidad del color.	EDC1 EDC2
	INF 005 MAF	Utilizamos el estándar de calidad organoléptica, centrándonos en la calidad visible, color uniforme, bloom, forma y tamaño del arándano.	Calidad organoléptica. Color uniforme. Bloom, forma y tamaño del fruto.	EDC1 EDC2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA05	INF 001 PGM	Implementamos controles internos y seguimos lineamientos de certificaciones internacionales que garantizan la inocuidad del fruto y el bienestar del trabajador.	Controles internos. Certificaciones internacionales. Bienestar del trabajador.	EDC1 ECD1 EGT2
	INF 002 DRN	Nuestras políticas se basan en la obtención de certificaciones internacionales reconocidas, como GlobalGap y Tesco, y en la implementación de prácticas y políticas del cuidado del personal que cosecha. Estas medidas aseguran la inocuidad del fruto, presentando arándanos libres de pudrición, con firmeza y bloom	Certificaciones internacionales (GlobalGap y Tesco). Políticas de cuidado del personal de cosecha. Arándanos con firmeza, bloom y sin pudrición	ECD2 EDC1 EGT2
	INF 003 WRC	La empresa tiene políticas diseñadas para proteger la salud de los consumidores y trabajadores, minimizar el impacto ambiental y asegurar la calidad e inocuidad alimentaria de los arándanos que produce.	Protección de la salud de consumidores y trabajadores. Calidad e inocuidad alimentaria. Minimización del impacto ambiental.	EDC1 EGT2 ECO1
	INF 004 ERV	Contamos con prácticas agrícolas que promueven la seguridad del medio ambiente y del trabajador, así como el cuidado del producto. Mantenemos un estándar de calidad que garantiza la ausencia de contaminación en nuestra materia prima.	Seguridad ambiental y del trabajador. Cuidado del producto. Ausencia de contaminación en la materia prima.	EDC1 EGT2 ECO1
	INF 005 MAF	Recibimos capacitaciones de certificadoras reconocidas como GlobalGap y Smeta, las cuales nos ayudan a cumplir con las normativas exigidas por nuestros clientes, garantizando así la salud y seguridad de nuestros empleados.	Capacitaciones por certificadoras (GlobalGap y Smeta) Salud y seguridad de los empleados. Cumplimiento normativo exigido por clientes.	EGT3 ECD2 EGT2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 001 PGM	Uno de los principales desafíos ha sido lograr mantener altos niveles de producción por hectárea frente a condiciones climáticas adversas, asegurando al mismo tiempo la calidad del fruto.	Desafío para mantener producción por hectárea. Condiciones climáticas adversas Aseguramiento de calidad del fruto.	EAA1 EDC1 EAA3
	INF 002 DRN	Desafíos en la producción por hectárea, buscamos alcanzar una producción alta para reducir los costos de mano de obra y cosecha respecto a otras empresas. Además, enfrentamos desafíos en los precios debido a la oferta del producto. Por ejemplo, en la campaña del 2023, el ciclón Yaku provocó una disminución en la producción, pero resultó en un mayor retorno.	Desafío en producción por hectárea. Desafío en los precios debido a la oferta del fruto. Reducción en costos de mano de obra y cosecha. Ciclón Yaku.	EAA1 EFi2 EAA3
CA06	INF 003 WRC	Desafíos debido a factores climáticos cambiantes, por lo que debemos adoptar constantemente nuevas técnicas agronómicas para adaptarnos. Asimismo, existe desafío de precios, donde el crecimiento continuo en el volumen de producción puede llevar a una caída en los precios. Para contrarrestarlo nos enfocamos en la gestión eficiente de recursos, optimizando los costos de mano de obra y maquinaria para mantener nuestra rentabilidad.	Desafío de factores climáticos. Adaptación de técnicas agronómicas. Desafío de precios debido al volumen producido. Gestión eficiente de recursos.	EAA1 EFi2 EAA3
	INF 004 ERV	Nos enfrentamos a desafíos en cuanto a los precios, la optimización de los recursos utilizados directamente en la producción, los costos operativos y directos, así como la variabilidad en la demanda en cada uno de los mercados a los que exportamos.	Desafío en precios. Optimización de recursos. Costos operativos y directos. Variabilidad en la demanda.	EFi2 EDi2

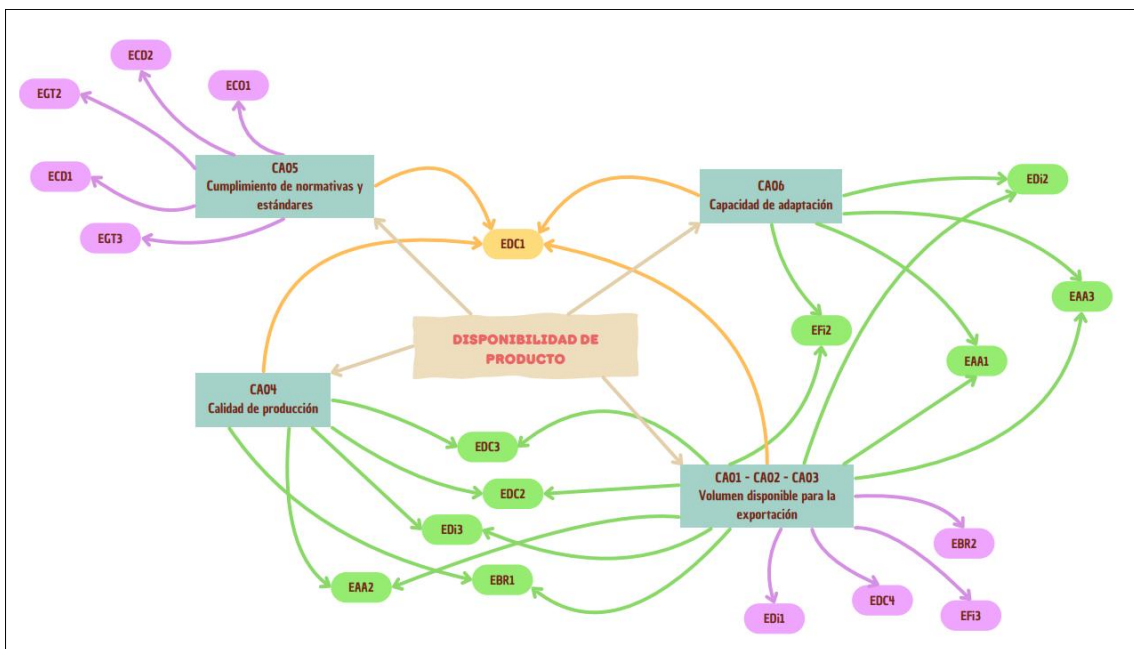
Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 005 MAF	Los cambios en la demanda del mercado, así como la creciente exigencia de mayor calidad y una presentación óptima del producto, han llevado a una reducción en nuestras utilidades.	Desafío en la demanda del mercado. Reducción de utilidades.	EDi2 EDC1 EFi2

Nota. La tabla mostró la codificación que se realizó en función de las estrategias organizacionales identificadas en las respuestas de los informantes clave, con base en la subcategoría “disponibilidad de producto”.

En la Tabla 5 se analizaron las respuestas obtenidas respecto al primer objetivo específico del estudio: conocer la disponibilidad del producto para la oferta exportable de arándanos. A partir del análisis axial aplicado a las entrevistas estructuradas, se identificaron estrategias vinculadas a la adaptación técnica, la garantía de calidad, la planificación agronómica y el aprovechamiento de ventanas comerciales. Estas respuestas permitieron delimitar los aspectos más relevantes asociados a la disponibilidad del producto en el contexto exportador.

Figura 1

Triangulación del objetivo específico 1



Nota. Triangulación manual en base a las respuestas recopiladas en las preguntas CA01 a CA06, vinculadas al objetivo específico 1: conocer la disponibilidad del producto para la oferta exportable de arándanos. Se representan

las unidades de estudio, las codificaciones estratégicas y las relaciones identificadas en el análisis cualitativo.

Tabla 6

Codificación axial de los resultados vinculados a la capacidad económica y financiera de la empresa

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA07	INF 001 PGM	La diversificación de nuestra unidad de negocio. Además, no solo somos una empresa productora; también somos distribuidores, lo que nos permite participar en una economía circular donde aprovechamos al máximo los recursos disponibles.	Diversificación de la unidad de negocio. Economía circular. Producción y distribución.	EDi1 EBR1 EBR3
	INF 002 DRN	Crecimiento notable gracias al equipo y a la abundante mano de obra que tenemos en las zonas de Chao, Virú y Alto Moche. Esta fuerza laboral contribuye a asegurar la frecuencia requerida en la cosecha de arándanos, resultando en una mayor productividad y un crecimiento sostenido como empresa.	Capital humano. Crecimiento sostenido. Productividad. Cosecha eficiente.	EGT1 ECO1 EFi2
	INF 003 WRC	El mismo boom exportador del arándano y la capacidad productiva de las variedades genéticas del fruto. En nuestro caso, trabajamos principalmente con las variedades Ventura y Biloxi, que se han adaptado bien a las condiciones locales y permiten obtener un volumen elevado de fruta de calidad.	Boom exportador. Variedades genéticas. Predominio de Ventura y Biloxi.	EBR1 EBR2
	INF 004 ERV	Rendimiento y productividad alcanzado en los primeros años, permitieron alcanzar ganancias notorias. Manejos directos de los costos para conseguir recursos económicos sin perjudicar la productividad.	Rendimiento y productividad. Manejo de costos.	ECO1 EFi2 EBR1

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 005 MAF	Principalmente por la mejora continua en nuestros procesos productivos y la incorporación progresiva de tecnología en campo. Esto nos ha permitido reducir pérdidas, mejorar rendimientos y cumplir con las exigencias de calidad internacional.	Mejora técnica. Tecnología en campo. Reducción de pérdidas. Calidad exportable.	EAA3 EFi2 EDC1 ECD3
	INF 001 PGM	Consideramos que una estrategia clave ha sido la diversificación en cuanto a las variedades del fruto y el aumento del área de producción de cultivo.	Variedades de arándano. Aumento del área de producción.	EDi1 EBR1 EAA1
	INF 002 DRN	Centrado en la optimización de costos y la eficiencia operativa en la producción del arándano, esto nos permite generar mayores márgenes de ganancia y aumentar la capacidad de producción para abastecer mercados internacionales.	Eficiencia operativa. Optimización de costos. Aumento de la capacidad de producción.	EFi2 EBR1 EAA3
CA08	INF 003 WRC	Implementación de un recambio varietario para eliminar variedades antiguas del fruto y reemplazarlas con nuevas que sean más tolerantes a los cambios climáticos, plagas, enfermedades y sequía.	Recambio varietal. Resistencia climática y sanitaria.	EAA1 EAA3 EBR1
	INF 004 ERV	Diversificación tanto de los arándanos como de sus mercados. Esto ha permitido identificar y penetrar con éxito en nuevos mercados internacionales, presentando así aumento en las ventas y reducción de la dependencia a un solo mercado.	Diversificación de producto y mercado. Penetración internacional.	EDi1 EDi2 EBR2
	INF 005 MAF	Buen manejo agronómico y nutricional de la planta de arándano, que permite garantizar un crecimiento saludable y la calidad deseada del fruto.	Manejo agronómico y nutricional. Calidad del fruto.	EAA1 EDC1 ECD3

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA09	INF 001 PGM	La empresa mantiene convenios con entidades financieras como Interbank y BCP, lo cual ha permitido obtener líneas de crédito con condiciones favorables para asegurar el financiamiento de las campañas agrícolas.	Convenios con bancos. Financiamiento agrícola. Condiciones favorables.	EFi1 EFi2
	INF 002 DRN	Tenemos alianzas con bancos como BCP, Interbank, Banco Pichincha. Estas asociaciones además de concedernos financiamiento también realizan seguimiento del crecimiento de las plantas y visitas durante los tiempos de cosecha para verificar el cumplimiento de las proyecciones estimadas.	Alianzas bancarias. Financiamiento. Seguimiento técnico.	EFi1 EFi2
	INF 003 WRC	Sólida relación con entidades financieras como BCP e Interbank, que nos ofrecen créditos y préstamos. Además, mantenemos una evaluación crediticia favorable, lo que facilita nuestra capacidad para obtener financiamiento externo y colaboración con asociaciones.	Evaluación crediticia. Créditos y préstamos. Relación con entidades financieras.	EFi1 EFi2
	INF 004	La empresa consolidó relaciones sólidas con instituciones financieras y asociaciones del sector, gracias a la sostenibilidad lograda en el tiempo a través de precios y volúmenes competitivos del producto.	Alianzas financieras. Asociación sectorial. Sostenibilidad económica.	EFi1 EFi3
	INF 005 MAF	La empresa accede a préstamos externos de bancos y recibe apoyo de asociaciones, mantiene relaciones sólidas y alianzas relevantes en el sector agronómico, todo ello ha permitido posicionarla como una empresa con tendencia creciente en el mercado.	Préstamos externos. Apoyo de asociaciones. Alianzas sector agronómico. Tendencia creciente.	EFi1 EBR2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA10	INF 001 PGM	Una estrategia fundamental es garantizar la calidad del fruto, ya que esto permite mantener la competitividad y obtener los mejores precios en el mercado. Además, la empresa se enfoca en la fidelización con clientes y proveedores. Otra estrategia clave es mantener bajos costos de producción.	Calidad del fruto. Fidelización con clientes y proveedores. Bajos costos de producción.	EDC1 ECO1 EFi2
	INF 002 DRN	Una estrategia fundamental es garantizar la calidad del arándano, se busca que la fruta sea uniforme, con buen calibre, sin pudrición, excelente firmeza y bloom, características principales solicitadas en los mercados destino.	Buen calibre, firmeza y bloom del fruto. Calidad uniforme.	EDC1 EDC2
	INF 003 WRC	Aplanar el pico de producción, esto implica sembrar o podar en diferentes meses para distribuir la producción de manera más uniforme a lo largo del año. Al mantener una oferta constante en el mercado, obtendremos márgenes de ingresos más estables y altos.	Aplanamiento de producción. Oferta constante.	EAA2 EFi3
	INF 004 ERV	En el manejo de precios, la empresa evalúa la oferta y la demanda del mercado, y se centran en la calidad del producto y rendimiento que se consigue para poder satisfacer al mercado destino.	Oferta y demanda. Calidad del producto. Rendimiento.	EFi2 EDC1
	INF 005 MAF	Mantener altos estándares de calidad en el fruto para cumplir con las exigencias de los mercados internacionales. Además, se implementan prácticas de manejo eficiente que permiten reducir costos sin afectar el rendimiento, todo esto contribuye a ofrecer precios competitivos y sostenibles.	Estándares de calidad del fruto. Manejo eficiente. Precios sostenibles.	EDC1 EFi2 EFi3

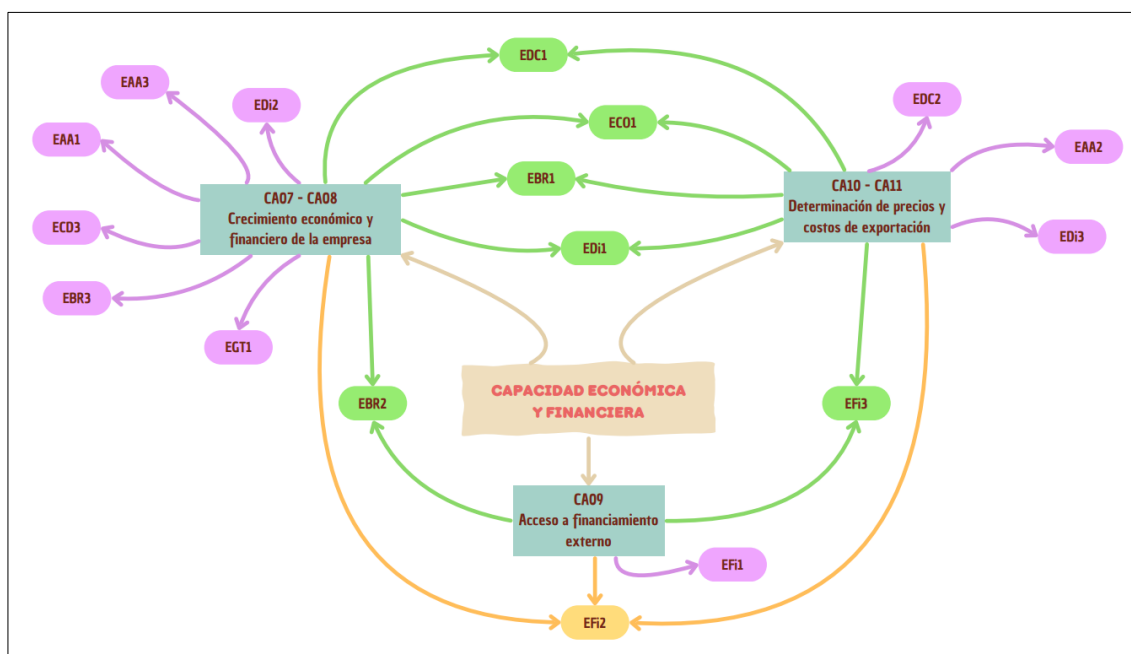
Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA11	INF 001 PGM	El factor principal es la oferta del producto, mayor oferta, menor precio; menor oferta, mayor precio. Además, la fijación de precio también depende de la variedad y calidad del fruto.	Oferta del producto. Variedad. Calidad.	EFi2 EDi1
	INF 002 DRN	Los precios dependen de la variedad del arándano, los mercados a los que se exportan (China paga más) y la oferta que presenta el fruto. También en base a los costos de producción se verifica el presupuesto y en base a ello se fija el costo por kilo.	Variedad. Mercados destino. Oferta. Costos de producción.	EFi2 EDC1 EDi3
	INF 003 WRC	La oferta de la fruta, la estacionalidad y el mercado destino, por ejemplo, el mercado chino paga mejor en comparación con el americano y europeo.	Oferta del fruto. Estacionalidad. Mercado destino.	EFi2 EAA2 EDi3
	INF 004 ERV	Influye la variedad que se oferta, como es demandada nos indica que es un factor más en el precio. También la calidad que se ofrece, en el tema estético, el blue, ya que son demandados en el mercado europeo y asiático. Último factor, garantizar al cliente que el producto no está por encima de los estándares de residuos que se usan para la producción, en el ámbito de sanidad.	Variedad. Calidad visual y sanitaria.	EDC1 EDC2
	INF 005 MAF	El factor más visible es a base del volumen, al colocar la fruta en ventanas comerciales donde no hay competencia, favorece a la empresa.	Volumen. Ventanas comerciales.	EBR1 EAA2 EDi3

Nota. La tabla mostró la codificación que se realizó en función de las estrategias organizacionales identificadas en las respuestas de los informantes clave, con base en la subcategoría “capacidad económica y financiera”.

En la Tabla 6 se analizaron las respuestas obtenidas respecto al segundo objetivo específico del estudio: analizar la capacidad económica y financiera de la organización. Las respuestas permitieron identificar factores relacionados con el crecimiento financiero, el acceso a mecanismos de financiamiento externo y la determinación de precios para la exportación. Estos elementos definieron las condiciones internas que influyeron en la sostenibilidad económica de la empresa.

Figura 2

Triangulación del objetivo específico 2



Nota. Triangulación manual en base a las respuestas recopiladas en las preguntas CA07 a CA11, vinculadas al objetivo específico 2: analizar la capacidad económica y financiera de la organización. Se representan las unidades de estudio, las codificaciones estratégicas y las relaciones identificadas en el análisis cualitativo.

Tabla 7

Codificación axial de los resultados vinculados a la capacidad de gestión de la empresa

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA12	INF 001 PGM	La empresa aplica un sistema de gestión enfocado en la fidelización de los colaboradores mediante el apoyo de su desarrollo personal y profesional. Esto a través de la gestión de préstamos educativos, beneficios de crecimiento profesional y el otorgamiento de beneficios y programas de salud.	Fidelización de colaboradores. Desarrollo personal y profesional. Préstamos educativos. Beneficios de salud y crecimiento.	EGT2 EGT3 ECO1 ECO2 ECO3
	INF 002 DRN	Existen oportunidades de crecimiento interno en la empresa. RRHH realiza censos en base a rendimiento, para el reclutamiento de personal a nuevos puestos. Busca la fidelización de los colaboradores a través de la rotación de puestos, programas de capacitación, participación en charlas nacionales como internacionales, y la organización de eventos y celebraciones.	Crecimiento interno. Reclutamiento por rendimiento. Fidelización de colaboradores. Capacitaciones u charlas. Eventos y celebraciones.	EGT2 EGT3 EGT5 EGO2 ECO1 ECO2
	INF 003 WRC	RRHH promueve el desarrollo tanto profesional como personal de nuestros colaboradores. Esto se logra a través de la implementación de incentivos como bonos y pagos de excedentes por el cumplimiento de metas, así como el desarrollo de capacitaciones y talleres para mejorar las habilidades y competencias de nuestro equipo.	Desarrollo personal y profesional. Bonos por cumplimiento de metas. Talleres de capacitación.	EGT3 EGT4 EGO1 ECO1 ECO2
	INF 004 ERV	La empresa prioriza el desarrollo profesional de los empleados, principalmente de quienes manejan el ámbito de los cultivos. Equidad y transparencia para lograr los objetivos, fijándose en el desempeño y compensación, con el objetivo de garantizar un buen trato para sus empleados.	Desarrollo profesional. Equidad, desempeño y compensación. Énfasis en personal agrícola.	EGT1 EGT2 EGO1 ECO1 ECO2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 005 MAF	La empresa promueve el crecimiento del personal mediante capacitaciones técnicas, evaluación del desempeño y entrega de incentivos. También organiza actividades de integración para fortalecer el compromiso institucional.	Capacitaciones técnicas. Evaluación de desempeño. Incentivos. Actividades de integración.	EGT3 EGT4 EGT5 EGO2 ECO1 ECO2 ECO3
	INF 001 PGM	El área de producción realiza capacitaciones a sus colaboradores sobre aspectos clave en el proceso de exportación. Asimismo, la compañía tiene una mentalidad proactiva que prioriza la exportación como principal salida comercial.	Capacitación en exportación. Mentalidad exportadora.	ECO1 ECO2 ECO4
	INF 002 DRN	Cultura con mentalidad exportadora. Charlas constantes dirigidas al personal sobre buenas prácticas agrícolas que garantice un producto inocuo. Charlas técnicas (blueberries consulting) y charlas de GlobalGap, higiene y seguridad.	Mentalidad exportadora. Buenas prácticas agrícolas. Charlas técnicas. GlobalGap.	ECO1 ECO4 EDC1 ECD2
CA13	INF 003 WRC	Nos enfocamos en la idea central de que nuestro negocio principal es vender en el mercado internacional. Realizamos capacitaciones que promueven esta mentalidad e implementamos prácticas que favorecen la producción para la exportación. Reconocemos que el mercado local no es suficiente para el crecimiento sostenible de nuestra empresa.	Mentalidad de exportación. Capacitaciones de cultura exportadora. Cambio de perspectiva del mercado local.	ECO1 ECO2 ECO4
	INF 004 ERV	Se organiza diversas sesiones de capacitación y talleres dirigidos al personal. Estas sesiones tienen como objetivo informar al equipo sobre el movimiento del producto en el mercado internacional y evaluar si se está alcanzando los objetivos establecidos.	Talleres sobre exportación. Evaluación de metas. Movimiento de mercado.	ECO4 EGO2 ECO2

Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
CA14	INF 005 MAF	La empresa organiza talleres, capacitaciones y participamos en ferias tanto nacionales como internacionales. Estas actividades buscan promover una mentalidad orientada a la exportación, ya que una mayor proporción de la producción de arándanos dirigida al mercado exterior beneficia a la empresa como exportadora.	Talleres y capacitaciones. Ferias nacionales e internacionales. Mentalidad exportadora.	ECO1 ECO4
	INF 001 PGM	Un procedimiento claro es el implementado por el área de producción, quienes trabajan en equipo para identificar las posibles observaciones que pudiesen existir durante el manejo de los arándanos y así poder corregirlo para que el producto llegue a su destino con la mejor calidad posible.	Procedimiento del área de producción. Identificación de observaciones. Control de calidad.	ECD3 EDC1
	INF 002 DRN	En la empresa hay procedimientos para toda actividad, los cuales son auditados y se corroboran mediante documentos o fotografías. Estos incluyen procesos de fertilización, uso regulado del agua, explotación del suelo y el cumplimiento de certificaciones como GlobalGap y Tesco.	Procedimientos auditados. Certificaciones internacionales. Documentación de evidencia.	ECD2 ECD3
	INF 003 WRC	Se aplican normativas de calidad para controlar el uso de agroquímicos. Actualmente, los mercados exigen más frutos inocuos y libres de pesticidas. Además, nos sometemos a certificaciones reconocidas como GlobalGap y Tesco que auditan la inocuidad del producto, el control de calidad y la ausencia de sustancias prohibidas.	Normativas sobre agroquímicos. Inocuidad alimentaria. Certificaciones auditadas.	EDC1 ECD2

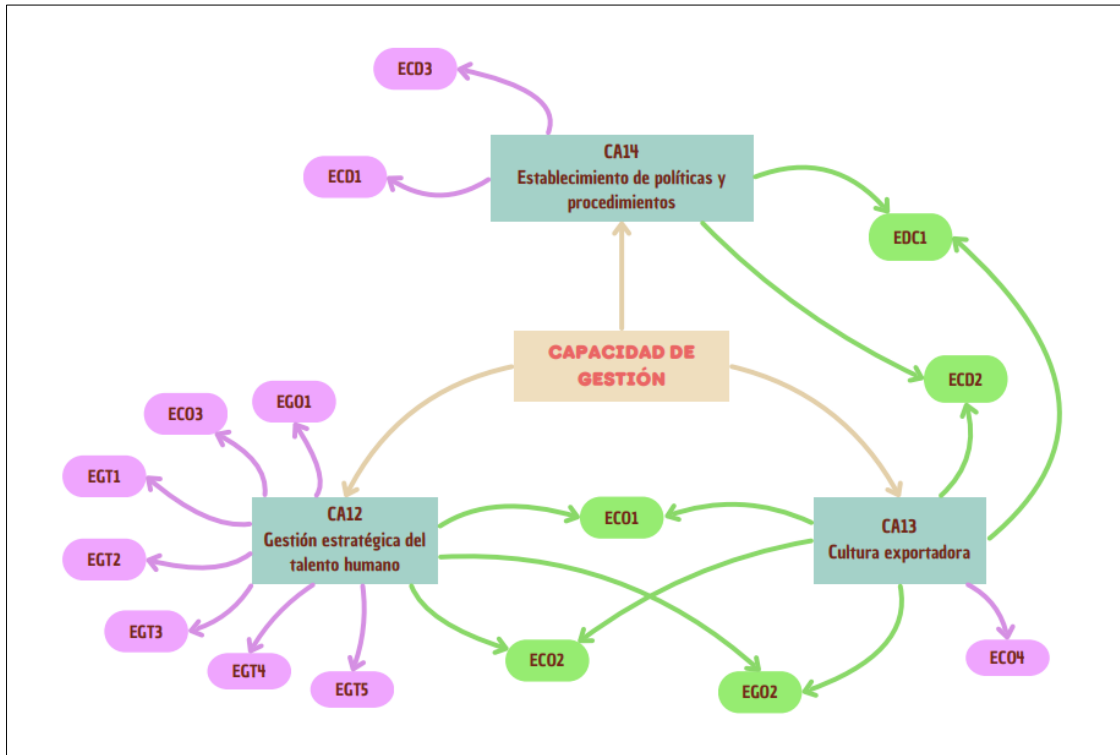
Pregunta	Informante	Codificación Abierta	Resultado	Codificación Axial
	INF 004 ERV	El año pasado participamos en una conferencia de AGRO 360, centrada en las políticas relacionadas con los parámetros de calidad del producto. Estas políticas se aplican principalmente durante la cosecha y se han estandarizado para seguir una sola guía.	Participación en AGRO 360. Estandarización de políticas. Parámetros de calidad.	ECD1 ECD3
	INF 005 MAF	Se siguen las medidas y procedimientos requeridos por SENASA. Su función es importante, ya que asegura que nuestro producto cumpla los altos estándares de calidad necesarios para la exportación, de no ser así, la exportación no se realiza y la fruta se queda en planta.	Requisitos de SENASA. Cumplimiento obligatorio de estándares. Control de calidad para exportación.	ECD1 ECD2

Nota. La tabla mostró la codificación que se realizó en función de las estrategias organizacionales identificadas en las respuestas de los informantes clave, con base en la subcategoría “capacidad de gestión”.

En la Tabla 7 se analizaron las respuestas obtenidas respecto al tercer objetivo específico del estudio: comprender la capacidad de gestión en el contexto exportador. Esta subcategoría permitió identificar estrategias relacionadas con la fidelización del personal, la evaluación del desempeño, el desarrollo profesional y la promoción de una cultura organizacional orientada a la exportación. Se documentaron estrategias vinculadas al cumplimiento de metas, la implementación de incentivos internos, la estandarización de procesos y la participación institucional en eventos internacionales.

Figura 3

Triangulación del objetivo específico 3



Nota. Triangulación manual en base a las respuestas recopiladas en las preguntas CA12 a CA14, vinculadas al objetivo específico 3: comprender la capacidad de gestión en el contexto exportador. Se representan las unidades de estudio, las codificaciones estratégicas y las relaciones identificadas en el análisis cualitativo.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo específico, Ludeña y Robles (2024) concluyen que la disponibilidad del producto es un componente decisivo en la oferta exportable, especialmente al satisfacer los estándares exigidos en los mercados de destino y al garantizar el cumplimiento de una demanda constante. De forma similar, Manrique (2021) identifica un crecimiento sostenido en la oferta exportable de arándanos, sustentado en la planificación de campañas productivas y la calidad del fruto. Aguirre y Olivares (2020) destacan que mantener un volumen estable y suficiente de producto resulta clave para fortalecer la internacionalización frente a las variaciones del mercado externo. Conforme a estas perspectivas, en este estudio se evidencia que la empresa evaluada sostiene su oferta exportable mediante estrategias de adaptación técnica, planificación agronómica y aprovechamiento de ventanas comerciales, acciones que permiten contrarrestar eventos climáticos adversos y garantizar una producción estable. Como aporte, se confirma que la disponibilidad de producto no solo implica volumen, sino también la capacidad de adaptación, el enfoque técnico y el cumplimiento de estándares internacionales.

Según la Resolución Ministerial N.º 025-2025-MINCETUR (2025), la disponibilidad de producto forma parte de la capacidad productiva exportable, al implicar el volumen que una empresa puede ofrecer de manera sostenida y en conformidad con los estándares internacionales. De igual modo, Heizer y Render (2007) definen la capacidad de producción como la cantidad máxima que una organización puede generar con los recursos disponibles, aspecto que permite satisfacer la demanda externa y garantizar continuidad operativa. En los resultados del presente estudio, la empresa analizada implementa estrategias orientadas a la adaptación técnica y planificación agronómica para mantener la estabilidad productiva y atender exigencias

de calidad en distintos mercados. Como aporte, se plantea que la disponibilidad no solo responde a criterios de volumen, sino también a capacidades técnicas, decisiones estratégicas y mecanismos de respuesta ante eventos imprevistos que aseguren una oferta exportable sólida y competitiva.

En lo que respecta al segundo objetivo específico, Cruz y Salvador (2021) resaltan que la capacidad económica y financiera fortalece la oferta exportable al facilitar la planificación operativa y las alianzas con instituciones bancarias orientadas al financiamiento y al aumento de la competitividad internacional. Falla y Quijaite (2023) evidencian que la eficiencia operativa, los controles fitosanitarios y las capacitaciones técnicas mejoran la estructura financiera y operativa de las exportaciones. Asimismo, Aguirre y Olivares (2020) confirman que el respaldo económico facilita el ingreso y consolidación de las empresas agroexportadoras peruanas en mercados internacionales mediante decisiones de inversión y análisis de nuevos destinos comerciales. De forma alineada, en el estudio actual estas estrategias se concretan en la diversificación productiva, el control de costos, las alianzas financieras y el aprovechamiento técnico del calendario agrícola. Como aporte, se establece que esta capacidad no depende únicamente del financiamiento disponible, sino en la organización entre recursos internos, una gestión operativa eficiente y un posicionamiento técnico competitivo en mercados internacionales.

De acuerdo con la Resolución Ministerial N.º 025-2025-MINCETUR (2025), la capacidad económica y financiera se relaciona con la disponibilidad de recursos propios o externos que permiten afrontar los costos del proceso exportador y ofrecer precios competitivos en mercados internacionales. Minervini (2014) la define como la solidez económica de la empresa para financiar sus operaciones, invertir en innovación y

adaptarse a las condiciones del entorno internacional. A partir de estas perspectivas, la investigación permite observar que la empresa fortalece esta capacidad mediante la diversificación productiva, el control de costos, la incorporación de tecnología y alianzas estratégicas con entidades bancarias. Como aporte, se confirma que la sostenibilidad financiera requiere un enfoque que combine gestión eficiente, estabilidad crediticia y posicionamiento técnico en el mercado global.

En relación con el tercer objetivo específico, Díaz Durán y Gómez Almonacid (2023) identifican que la capacidad de gestión y la estructura organizacional son determinantes en la oferta exportable, al facilitar la articulación de procesos, el cumplimiento normativo y el desarrollo de una cultura orientada al mercado internacional. De igual forma, Falla y Quijaite (2023) destacan que una gestión operativa eficiente basada en capacitaciones técnicas, control fitosanitario y logística de distribución fortalece el proceso exportador. También, Cruz y Salvador (2021) evidencian que la capacidad de gestión se consolida mediante personal calificado, formación continua y certificaciones de calidad, factores que permiten afrontar con éxito los desafíos del comercio exterior. En este estudio se reconocen prácticas como la fidelización del talento humano, la promoción del conocimiento exportador y el fortalecimiento de la estructura interna mediante auditorías, certificaciones y coordinación entre áreas. Como aporte, se plantea que la capacidad de gestión no se limita a la operatividad técnica, sino que exige una cultura organizacional alineada con los estándares internacionales y una estructura flexible frente al entorno exportador.

Conforme a lo señalado por la Resolución Ministerial N.º 025-2025-MINCETUR (2025), la capacidad de gestión comprende el fomento de una cultura exportadora con objetivos definidos y una comprensión clara de las fortalezas y

debilidades internas. En esa línea, López et al. (2018) plantean que esta competencia implica administrar los recursos, rutinas y conocimientos de forma estratégica, consolidar una cultura organizacional fuerte y optimizar el potencial humano para responder con flexibilidad a las exigencias externas. En el presente análisis se identifican estrategias que se alinean con estas ideas, como la fidelización del talento humano, la promoción del conocimiento técnico y exportador; y la implementación de procesos formales de certificación y control. La empresa evaluada fortalece su estructura interna a través de auditorías, coordinación interáreas y acciones de aprendizaje continuo. Como aporte, se propone que la capacidad de gestión no solo depende del cumplimiento normativo, sino de una estructura organizacional dinámica que integre liderazgo, formación institucional y adaptabilidad estratégica frente al entorno global.

En función del objetivo general planteado, Ludeña y Robles (2024) evidencian que la disponibilidad del producto, la capacidad empresarial y las exigencias del mercado inciden en la oferta exportable de palta fresca hacia Estados Unidos. De forma similar, Camogliano (2023) identifica que la gestión interna, la calidad del producto y las condiciones del entorno son factores determinantes en la exportación de pitahaya en Piura. Asimismo, Quintanilla (2021) concluye que la tecnología aplicada, la infraestructura logística y la estabilidad de precios internacionales determinan el rendimiento exportador de palta entre Perú y México. En este estudio, se reconoce que la oferta exportable de arándanos se sustenta en tres estrategias: asegurar la disponibilidad del producto mediante planificación agronómica y adaptación técnica; consolidar la capacidad financiera mediante alianzas, diversificación y control de precios; y fortalecer la gestión organizacional a través del desarrollo del talento humano

y el cumplimiento normativo. Como aporte, se plantea que estas estrategias deben integrarse para garantizar sostenibilidad, competitividad y alineación con los mercados internacionales.

Con base en lo expuesto en la Resolución Ministerial N.º 025-2025-MINCETUR (2025), una oferta exportable competitiva integra capacidades productivas, económicas y de gestión, necesarias para afrontar los retos del entorno global. De igual modo, Minervini (2014) detalla que exportar implica diseñar estrategias diferenciadas orientadas al cumplimiento normativo, el ajuste a las exigencias del consumidor en el mercado objetivo y a las condiciones logísticas del destino. El análisis realizado refleja que la empresa mantiene una producción constante alineada con estándares internacionales e integra decisiones financieras y organizacionales bajo una lógica exportadora definida. Además, se evidencia el desarrollo de un conjunto estructurado de estrategias que responde de forma coherente a las exigencias de los mercados externos. Esta integración representa una condición esencial para lograr un posicionamiento sostenible en mercados internacionales competitivos y dinámicos.

Se presentan ciertas limitaciones que influyen en el desarrollo de la investigación. En primer lugar, resulta difícil encontrar una empresa dispuesta a participar en el estudio de tesis. Las compañías suelen ser reservadas al compartir información interna con fines académicos; no obstante, se concreta la participación de una empresa gracias al contacto generado durante una experiencia previa de prácticas preprofesionales.

También se enfrenta una limitación asociada a la selección de los cinco informantes para el desarrollo de las entrevistas. La distancia geográfica impide el acceso inicial de manera presencial y obliga a recurrir a llamadas telefónicas para

establecer el primer contacto de coordinación. Algunos colaboradores no responden en los primeros intentos; sin embargo, como medida de solución, el gerente interviene directamente para facilitar el contacto y garantizar la participación de los informantes clave. Adicionalmente, surge una dificultad relacionada con la coordinación de fecha y hora de las entrevistas. Al tratarse de sesiones virtuales, se presentan dificultades para sincronizar los horarios disponibles de ambas partes. Para superar esta barrera, se programa cada entrevista durante las pausas laborales, con el fin de asegurar la disponibilidad de ambas partes sin afectar las operaciones diarias.

Finalmente, la investigación no dispone de una herramienta digital como ATLAS.ti para la gestión de codificación cualitativa. Esta carencia impide automatizar los procesos de categorización de los resultados. No obstante, como alternativa se aplica un sistema de codificación manual que permite cumplir con el análisis sistemático de manera estructurada, rigurosa y coherente.

La presente investigación presenta una implicancia teórica significativa al ampliar el análisis académico sobre las estrategias organizacionales que influyen en la oferta exportable de arándanos en contextos agrícolas de economías en desarrollo. Aporta evidencia sobre cómo las decisiones estratégicas de diferenciación, capacidades financieras y cultura organizacional, gestión del talento, influyen en la consolidación de una oferta exportable sostenible. Según Barney y Hesterly (2015), la ventaja competitiva se sostiene mediante el aprovechamiento de recursos clave y la estructuración interna de capacidades. Esta investigación valida dicho enfoque al identificar la presencia de estrategias orientadas al perfeccionamiento progresivo, la adaptación técnica y la diversificación de los mercados y el portafolio exportador.

Asimismo, la investigación complementa los aportes teóricos de Kotler y Keller (2016), quienes resaltan el valor de la diversificación frente a los cambios en la demanda internacional. La evidencia recopilada en el caso de estudio demuestra cómo estas estrategias responden a dinámicas de calidad, volumen y cumplimiento normativo en mercados internacionales exigentes. En consecuencia, se fortalece la base teórica sobre competitividad agroexportadora desde una perspectiva estratégica basada en múltiples factores.

En el plano práctico, la investigación proporciona beneficios directos a la empresa analizada. Aporta información relevante sobre la puesta en práctica de estrategias vinculadas a las subcategorías de disponibilidad de producto, capacidad económica y financiera, y capacidad de gestión. Además, los hallazgos ofrecen información valiosa a otras empresas del sector agroexportador, permiten identificar fortalezas y debilidades organizacionales, así como el fortalecimiento de sus estrategias para reforzar su posición en los mercados internacionales.

En cuanto a las implicaciones metodológicas, la investigación emplea técnicas cualitativas adecuadas para el análisis de estrategias organizacionales. Se aplica un sistema de triangulación manual que permite verificar la validez de los hallazgos de forma estructurada y rigurosa. Además, constituye una referencia útil para estudios cualitativos en el ámbito agroexportador con recursos limitados y representa una alternativa metodológica válida ante la ausencia de herramientas digitales como ATLAS.ti.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que la empresa asegura la disponibilidad del producto a través de estrategias técnicas y agronómicas que permiten sostener una producción continua durante el año. Asimismo, mantiene estándares de

calidad física y sanitaria que responden a los requisitos de mercados internacionales exigentes. Además, emplea el calendario productivo, diversifica las zonas de cultivo y aplica una estrategia de recambio varietal adaptativa que permite enfrentar factores climáticos y aumentar el rendimiento exportable. En conjunto, estas estrategias permiten garantizar un abastecimiento constante y competitivo en el contexto exportador de la compañía.

Para abordar el segundo objetivo específico, en cuanto a la capacidad económica y financiera, los resultados permitieron concluir que la empresa fortalece la sostenibilidad del negocio a largo plazo mediante la aplicación de diversas estrategias. Por un lado, implementa la diversificación productiva, el control de costos y la eficiencia operativa como pilares de sostenibilidad. Por otro lado, accede a financiamiento especializado a través de alianzas con entidades bancarias, realiza un uso eficiente de recursos internos y ajusta sus precios en relación a las condiciones del mercado internacional. En consecuencia, consolida un modelo económico resiliente y orientado al comercio exterior.

Como tercer objetivo específico, la empresa impulsa su capacidad de gestión mediante estrategias que fortalecen el desarrollo del talento humano, la capacitación técnica continua y la construcción de una cultura organizacional con enfoque exportador. De igual forma, establece mecanismos de control y cumplimiento normativo a través de auditorías internas y certificaciones internacionales. Por tanto, la compañía estructura una gestión eficiente, flexible y alineada con las demandas del entorno global.

Finalmente, el estudio de caso permite identificar las estrategias organizacionales necesarias para sostener una oferta exportable de arándanos en una

empresa agroexportadora ubicada en Virú. La empresa integra de manera coherente estrategias vinculadas a la disponibilidad del producto, la capacidad económica y financiera, y la capacidad de gestión. Esta integración permite enfrentar los retos del entorno internacional con sostenibilidad, eficiencia y competitividad. Las estrategias identificadas responden a enfoques de diferenciación por calidad, diversificación de mercados, gestión del talento y cumplimiento normativo. En consecuencia, la empresa consolida una oferta exportable sólida, alineada con las exigencias de mercados dinámicos y especializados.

REFERENCIAS

- Abanto Durán, R. F. y Cabrera Sernaque, F. R. (2024). Análisis de la competitividad agroexportadora de palta, uva y arándano: estrategias y desafíos. *Revista Científica Pakamuros*, 12(3), 101–112.
<https://revistas.unj.edu.pe/index.php/pakamuros/article/view/409>
- Aguirre Gonzales, L. G. y Olivares Zárate, T. S. (2020). *Elementos de la oferta exportable que influyeron en el incremento de la internacionalización de las empresas exportadoras de palta Hass hacia China durante los años 2014 al 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas]. Repositorio Académico UPC.
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/651667/Aguirre_GL.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Barney, J. B. y Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage* (5a ed.). Pearson Education.
https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/j4N9K5_Strategic%20Management%20and%20Competitive%20Advantage%20Concepts%20and%20Cases%20-%20William%20Hesterly.pdf
- Barraza Macías, A. (2023). *Metodología de la investigación cualitativa una perspectiva interpretativa*. Benessere.
<http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/MetodologiaInvestigacion.pdf>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). Pearson Educación.
<http://repositorio.ucsh.cl/xmlui/handle/ucsh/3167>
- Cámara de Comercio de La Libertad. (26 de diciembre de 2024). *La Libertad entre los mayores productores de arándanos y aves a nivel nacional*.
<https://camaralalibertad.org.pe/la-libertad-entre-los-mayores-productores-de-arandanos-y-aves-a-nivel-nacional/>
- Camogliano Huapaya, C. G. (2023). *Factores generadores de oferta exportable de la fruta pitahaya en la empresa JM Agro S. A. C., Piura, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.

<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/34385/Camogliano%20Huapaya%20Cesar%20Gabriel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Carrasco Moreano, L. J. y Montalvo Gordillo, L. A. (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 USMP. https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7371/carrasco_mlj-montalvo_gla.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3a ed.). McGraw-Hill. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Cisterna Cabrera, F. (2007). *Métodos de Investigación Cualitativa en Educación. Guía teórico-práctica*. Universidad del Bío-Bío. https://luisdoubbrong.school.blog/wp-content/uploads/2021/01/francisco_francisco_francisco_francisco.pdf
- Cruz Gutiérrez, S. A. y Salvador Gonzales, M. S. (2021). *Oferta exportable de palta Hass de la empresa AGROFOR VIRÚ S. A. C., ubicada en Virú hacia el mercado de Holanda, Trujillo 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/29878/TESIS-CRUZ-SALVADOR_TOTAL_PDF.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H. y Sullivan, D. P. (2018). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones* (15ª ed.). Pearson Educación. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/detail.action?docID=5808972>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14a ed.). Pearson Educación. <https://laurabatres.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- De la Vega Polanco, M. (19 de julio de 2021). La oferta exportable debe apuntar a su sostenibilidad. *El Peruano*. <https://www.elperuano.pe/noticia/124908-la-oferta-exportable-debe-apuntar-a-su-sostenibilidad>

- Díaz Duran, K. T. y Gómez Almonacid, J. V. (2023). *Factores que contribuyen a la oferta exportable de la subpartida 0910110000 desde la región Junín a los principales mercados destino del 2019 al 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13065>
- Falla Cerda, A. L. y Quijaite Bravo, L. B. (2023). *Las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y la oferta exportable en el periodo 2015-2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36147/Falla%20Cerda%20c%20Abigayl%20Leyda%20-%20Quijaite%20Bravo%20c%20Lourdes%20Betzabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hadi Mohamed, M. M., Martel Carranza, C. P., Huayta Meza, F. T., Rojas León, C. R. y Arias Gónzales, J. L. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.073>
- Heizer, J. y Render, B. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas* (8.^a ed.). Pearson Educación. <https://apuntesutnpilar.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/03/direccic3b3n-de-la-produccic3b3n-y-de-operaciones-d-e-8va-ed-heizer-render-pearson.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a ed.). McGraw-Hill Education. <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (9a ed.). Cengage Learning. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24528w/versionbi/Administracion-estrategica.pdf>

- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2002). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (2a ed.). Gestión 2000. <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Kotler, P. y Keller K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15a ed.). Pearson Educación. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/38039?prev=as>
- Lecca Sánchez, A. J. D. y Perlado Piedra, D. F. (2023). *Oferta exportable y su relación en la internacionalización de una cooperativa de exportación de la ciudad de Trujillo en el año 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/34039/Lecca%20Sanchez%2c%20Arlins%20Jhony%20David%20-%20%20Perlado%20Piedra%2c%20Diego%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- León Mendoza, J. (2022). Influencia de los factores de oferta en el auge del sector exportador no tradicional y el cambio de la estructura de exportaciones agrícolas en el Perú. *Revista de Investigación UNMSM*, 27(1), 93-112. <https://scispace.com/pdf/influencia-de-los-factores-de-oferta-en-el-auge-del-sector-254b4n2f.pdf>
- Linares Vizcarra, M. L. C. y Rivera Carazasa, A. A. (2020). Factores comerciales que determinan la oferta exportable de *Chenopodium quinoa* desde Perú. *Neumann Business Review*, 6(2), 04-39. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2020.vol6.2.10049>
- López Cabrales, A., Pasamar, S. y Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial UOC. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=7051739&c=RVBVQg>
- Lozada Vela, A. E., Cúneo Fernández, F. E., Morán Santamaría, R. O., Rituay Trujillo, P. A. y Campos Trigoso, J. A. (2022). Estrategias basadas en la virtualidad para la comercialización e incrementar la exportación de palta Hass. *Revista Ibérica de*

Sistemas e Tecnologias de Informação, (51), 401-418.
<https://www.risti.xyz/issues/ristie51.pdf>

Ludeña Mamani, Y. P. y Robles Pacheco, B. P. (2024). *La oferta exportable en las principales exportadoras peruanas de palta fresca ofrecida a Estados Unidos durante los años 2021-2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/36987/Lude%20Yessica%20Paola%20-%20Robles%20Pacheco%20Brillit%20Pamela.pdf?sequence=20&isAllowed=y>

Manrique Murillo, L. R. (2021). *La oferta exportable en exportadoras peruanas de arándanos ofrecida a Países Bajos durante los años 2019 y 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28343/Manrique%20Muri%20Lariza%20Ruth.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Mendoza Cotrina, L. D. y Quispe Jacinto, C. (2023). *Estrategias comerciales y su relación para la exportación de Arándanos frescos a EE. UU por PYMES de la región la Libertad en el periodo 2018 - 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/668626/Mendoza_CL.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación: la ruta para internacionalizar su empresa (Ed.)*. FC Editorial. <https://elibro.net/es/lc/upnorte/titulos/114072>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2009). *El ABC del comercio exterior: Capacidades gerenciales de comercio exterior (Vol. I, II y III)*. https://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/e-documents/penx/el_abc_comercio_exterior.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2024). *Reporte de comercio regional – RCR: La Libertad 2024 – I semestre [PDF]*.

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7131674/6123689-rcr-la-libertad-i-semester-2024.pdf?v=1729847383>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (11 de marzo de 2025). *MIDAGRI: Perú se consolida como primer exportador mundial de arándanos*. Gobierno del Perú. <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1123994-midagri-peru-se-consolida-como-primer-exportador-mundial-de-arandanos>

Olmo, G. D. (2 de marzo de 2023). El hombre que convirtió a Perú en el mayor exportador de una fruta que apenas existía en el país. *BBC News Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-64739997>

Pérez Belalcázar, E. G. (2020). *Perspectiva de la oferta exportable del sector frutícola en la provincia del Carchi y el impacto en la economía local* [Tesis de licenciatura, Universidad Politécnica Estatal del Carchi]. Repositorio UPEC. <https://repositorio.upec.edu.ec/server/api/core/bitstreams/697dc783-7a88-4073-9e90-7e1ab5bf03bd/content>

Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2a ed.). Grupo Editorial Patria. https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/114080?as_all=michael_porter

Prieto Herrera, J. E. (2013). *Investigación de mercados* (2a ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/69269>

Quintanilla Ponce, J. E. (2021). *Análisis comparativo de los factores de oferta exportable de la palta entre Perú y México en los periodos 2013-2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9355/4/IV_FCE_3_15_TE_Quintanilla_Ponce_2021.pdf

Ramon Alarcon, N. A., Romero Cabrera, R. W., Aguilar Ordóñez, L. R. y Enderica Armijos, H. O. (2024). Análisis de la evolución de exportaciones de arándanos de Ecuador-Perú y su participación en los mercados internacionales años 2020-2023. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(5), 782-794. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.5.2665>

- Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR. (2025). Porcentaje de centros de desarrollo exportador por implementar. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/7562182/6422770-r-m-n-025-2025.pdf?v=1738278601>
- Rivera Garrido, E. J. (2024). *Factores que influyen en la demanda de la exportación de arándano producido en La Libertad, 2017 - 2023* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/39548/Rivera%20Garrido%20c%20Edenilson%20Junnior.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rozas Gutiérrez, S. y Corredor Velandia, C. (2016). *Negocios internacionales: Fundamentos y estrategias* (2a ed.). Ecoe Ediciones. <https://ebookcentral.bibliotecaupn.elogim.com/lib/upnpe/reader.action?docID=4870559&query=Negocios%2520internacionales%253A%2520Fundamentos%2520y%2520estrategias&c=UERG&ppg=1>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2013). *Metodología de la investigación cualitativa* (5a ed.). Universidad de Deusto. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/34009>
- Senge, P. M. (2015). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2a ed.). Ediciones Granica. <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/97556/>
- Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (21 de julio de 2022). Exportaciones de arándanos crecieron un 70% anualmente durante los últimos nueve años. *ComexPerú*. <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-de-arandanos-crecieron-un-70-anualmente-durante-los-ultimos-nueve-anos>
- Tabares Cedilo, C. F. (2020). *Análisis de exportaciones ecuatorianas de productos no tradicionales* [Tesis de maestría, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil]. Repositorio ULVR. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/3829/1/TM-ULVR-0185.pdf>
- Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados*. Ediciones Paidós Ibérica.

https://iessb.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/07/05_taylor_mc3a9todos.pdf

Vásquez Ramírez, A. A., Guanuchi Orellana, L. M., Cahuana Tapia, R. D, Vera Treves, R. y Holgado Tisoc, J. (2023). *Métodos de investigación científica*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
<https://doi.org/10.35622/inudi.b.094>

Villanueva Sánchez, J. G. (2022). *Estrategia de diversificación exportadora y productividad en las empresas agroindustriales de la región La Libertad, 2018 - 2021* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte.
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/91583/Villanueva_SJG-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

Anexo 1.

Matriz de Consistencia Interna

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Categorías y subcategorías	Metodología
<p>Propósito Identificar las estrategias organizacionales necesarias para consolidar la oferta exportable de arándanos en una empresa ubicada en la provincia de Virú, en el contexto de un entorno internacional altamente competitivo. La investigación busca comprender cómo la capacidad productiva, económica y financiera, y de gestión pueden fortalecerse para sostener una oferta constante, eficiente y alineada a las exigencias de los mercados de destino.</p> <p>Enunciado Interrogativo ¿Cuáles son las estrategias fundamentales que una empresa exportadora de arándanos en la provincia de Virú debe identificar y fortalecer para</p>	<p>Objetivo Principal Identificar las estrategias necesarias para la oferta exportable de arándanos en una empresa exportadora con sede en Virú</p> <p>Objetivos Secundarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la disponibilidad del producto para la oferta exportable de arándanos en la empresa • Analizar la capacidad económica y financiera de la organización • Comprender la capacidad de gestión en el contexto exportador. 	<p>No se considera la hipótesis al ser un estudio de caso.</p>	<p>Oferta Exportable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de producto. • Capacidad económica y financiera de la empresa. • Capacidad de gestión. 	<p>Enfoque Cualitativo</p> <p>Nivel Descriptivo</p> <p>Diseño Estudio de caso</p> <p>Población y muestra Conformada por 500 colaboradores. Como muestra se consideró a 5 informantes pertenecientes a los departamentos de Producción Agrícola y, de Nutrición y Riego.</p> <p>Mediciones Aplicación de entrevistas estructuradas y uso de cuestionario con 14 preguntas abiertas.</p> <p>Procedimiento Se elaboró una matriz de indagación a partir de la categoría principal y sus respectivas subcategorías, lo que permitió diseñar un cuestionario estructurado con catorce preguntas abiertas. A</p>

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Categorías y subcategorías	Metodología
<p>consolidar su oferta exportable en los mercados internacionales?</p>				<p>continuación, se aplicaron entrevistas individuales en modalidad virtual, previa coordinación y autorización con el área de operaciones de la empresa. Posteriormente, las grabaciones fueron transcritas y analizadas. Finalmente, se aplicó la codificación axial con base en la matriz de estrategias organizacionales, lo que facilitó el análisis e interpretación de los hallazgos en función de las subcategorías de la oferta exportable.</p> <p style="text-align: center;">Análisis de Datos</p> <p>La información recopilada se procesará mediante una triangulación metodológica manual tipo ATLAS.ti.</p>

Anexo 2.

Matriz de Categorización

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategoría	Unidades de investigación	Items	Escala	Técnica e Instrumento
Oferta exportable	La oferta exportable se encarga de garantizar la disponibilidad de los productos demandados por los clientes en un mercado destino, satisfaciendo los requisitos requeridos en cuanto a calidad y producto. Además, tiene que ver con la gestión de la empresa y la capacidad económica y financiera que les permita competir y progresar en los mercados internacionales. (Resolución Ministerial N° 025-2025-MINCETUR (2025))	El estudio de caso recopilará información mediante la aplicación de entrevistas estructuradas y el uso de preguntas abiertas con escalas nominales.	Disponibilidad de producto	Volumen disponible para exportación Calidad de la producción Cumplimiento de normativas y estándares Capacidad de adaptación	<p>¿Considera que el volumen actual de arándanos en la empresa satisface las expectativas de exportación? ¿Por qué?</p> <p>¿Considera que el volumen de arándanos disponible cumple con las características requeridas en el mercado internacional? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué estrategia considera ha sido fundamental para garantizar una oferta exportable exitosa de arándanos en el mercado internacional actual, considerando la disponibilidad del producto?</p> <p>¿Cuáles son los estándares de calidad que emplea la empresa?</p> <p>¿Qué políticas internas tienen para garantizar el cumplimiento de normativas y estándares?</p> <p>¿Cuáles son los principales desafíos que han enfrentado en la adaptación de su oferta exportable?</p>	Nominal	Entrevista estructurada/ Cuestionario

Categoría	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subcategoría	Unidades de investigación	Items	Escala	Técnica e Instrumento
				Crecimiento económico y financiero de la empresa	¿Cuáles considera son los factores principales que han contribuido al crecimiento económico y financiero de la empresa?		
			Capacidad económica y financiera de la empresa	Acceso a financiamiento externo	¿Cuál considera que ha sido la estrategia clave para fortalecer el crecimiento económico y financiero de la empresa y generar una mayor oferta exportadora? ¿Qué tan viable considera que es el acceso de la empresa a préstamos externos o apoyo financiero por parte de asociaciones u organismos?		
				Determinación de precios y costos de exportación	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener la competitividad de los precios de sus arándanos en los mercados internacionales? ¿Qué factores influyen en la fijación de precios de los arándanos para la exportación?		
				Gestión de Recursos Humanos	¿Qué estrategias utiliza la empresa en la gestión del talento humano para fortalecer internamente su organización y asegurar el cumplimiento de sus objetivos exportadores?		
			Capacidad de gestión	Cultura exportadora	¿Qué actividades llevan a cabo para desarrollar la cultura exportadora en la empresa?		
				Establecimiento de políticas y procedimientos	¿Qué políticas y procedimientos han establecido para regular la exportación de arándanos?		

Anexo 3.

Instrumento de recolección de datos: Cuestionario

Preguntas	
Nº	Item
CA01	¿Considera que el volumen actual de arándanos en la empresa satisface las expectativas de exportación? ¿Por qué?
CA02	¿Considera que el volumen de arándanos disponible cumple con las características requeridas en el mercado internacional? ¿Por qué?
CA03	¿Qué estrategia considera ha sido fundamental para garantizar una oferta exportable exitosa de arándanos en el mercado internacional actual, considerando la disponibilidad del producto?
CA04	¿Cuáles son los estándares de calidad que emplea la empresa?
CA05	¿Qué políticas internas tienen para garantizar el cumplimiento de normativas y estándares?
CA06	¿Cuáles son los principales desafíos que han enfrentado en la adaptación de su oferta exportable?
CA07	¿Cuáles considera son los factores principales que han contribuido al crecimiento económico y financiero de la empresa?
CA08	¿Cuál considera que ha sido la estrategia clave para fortalecer el crecimiento económico y financiero de la empresa y generar una mayor oferta exportadora?
CA09	¿Qué tan viable considera que es el acceso de la empresa a préstamos externos o apoyo financiero por parte de asociaciones u organismos?
CA10	¿Qué estrategias utiliza la empresa para mantener la competitividad de los precios de sus arándanos en los mercados internacionales?
CA11	¿Qué factores influyen en la fijación de precios de los arándanos para la exportación?
CA12	¿Qué estrategias utiliza la empresa en la gestión del talento humano para fortalecer internamente su organización y asegurar el cumplimiento de sus objetivos exportadores?
CA13	¿Qué actividades llevan a cabo para desarrollar la cultura exportadora en la empresa?
CA14	¿Qué políticas y procedimientos han establecido para regular la exportación de arándanos?

Anexo 4.

Resultados de informantes por pregunta

Subcategorías	Unidades de estudio	Pregunta	Resultado general
Disponibilidad de producto	Volumen disponible para exportación	CA01	<p>Las respuestas obtenidas evidencian que el volumen actual de arándanos producido por la empresa cumple con las expectativas de exportación. Sin embargo, durante el año 2023 la producción experimentó una reducción significativa debido a factores climáticos como el Fenómeno del Niño. A pesar de este contexto, la empresa logró mantener su capacidad exportadora en campañas anteriores mediante estrategias de adaptación como el recambio varietal y la mejora en el rendimiento agrícola. La creciente demanda internacional del arándano constituye una oportunidad para sostener y ampliar el volumen disponible, lo que proyecta un escenario favorable para futuras campañas.</p>
		CA02	<p>Las respuestas obtenidas revelan que el volumen de arándanos disponible en la empresa cumple con las características requeridas por los mercados internacionales. Se destacan atributos como firmeza, calibre, sabor, ausencia de manchas y presencia de bloom, factores que permiten satisfacer las exigencias de los clientes en destinos como América, Europa, Asia e incluso China, donde se logró obtener el mejor precio de exportación. La compañía mantiene estándares de calidad certificados y orientados a superar las expectativas del consumidor internacional, lo que respalda una oferta exportable técnicamente adecuada y comercialmente competitiva.</p>
		CA03	<p>Las respuestas reflejan que una estrategia fundamental para garantizar una oferta exportable exitosa de arándanos consiste en asegurar la disponibilidad del producto durante todo el año. La empresa implementa prácticas como el ciclado de plantas, la poda agrícola y el manejo técnico del cultivo, orientadas a mantener la continuidad productiva. Asimismo, se recurre al establecimiento de unidades de negocio en distintos países y al uso de ventanas comerciales estratégicas, lo que permite abastecer el mercado internacional en meses clave y reducir los riesgos asociados a la estacionalidad. Estas acciones contribuyen a sostener la presencia del producto en los mercados globales con eficiencia y oportunidad.</p>

Subcategorías	Unidades de estudio	Pregunta	Resultado general
	Calidad de la producción	CA04	Los estándares de calidad aplicados por la empresa priorizaron la inocuidad, firmeza, calibre, frescura y uniformidad del arándano, en función de las exigencias de cada mercado internacional. Se establecieron parámetros orientados a preservar las condiciones organolépticas del fruto, como el bloom, el color y la apariencia visible, así como atributos sensoriales y nutritivos. Asimismo, se identificó un sistema de control de calidad interno que permitió garantizar la entrega del producto en óptimas condiciones, adaptando los criterios técnicos según el destino, con énfasis en mercados más rigurosos como el chino.
	Cumplimiento de normativas y estándares	CA05	Las políticas internas implementadas por la empresa se enfocaron en garantizar la inocuidad alimentaria, la calidad del producto, la salud del trabajador y el cumplimiento de normativas exigidas por los mercados internacionales. Se adoptaron certificaciones reconocidas como GlobalGap, Tesco y Smeta, junto con capacitaciones especializadas, controles internos y buenas prácticas agrícolas. Estas acciones promovieron entornos seguros para los trabajadores, minimizaron el impacto ambiental y aseguraron la ausencia de contaminantes en la materia prima, en línea con los estándares globales requeridos por los clientes.
	Capacidad de adaptación	CA06	Los principales desafíos enfrentados en la adaptación de la oferta exportable estuvieron vinculados a factores climáticos adversos, la presión por mantener altos niveles de producción por hectárea y la necesidad de asegurar la calidad del fruto. Se presentaron complicaciones en la fijación de precios debido al incremento de la oferta global y a la variabilidad de la demanda en los distintos mercados. Asimismo, se evidenció la exigencia de aplicar nuevas técnicas agronómicas, optimizar recursos y reducir costos operativos, con el fin de sostener la rentabilidad frente a una mayor competencia y estándares más rigurosos en la calidad del producto.

Subcategorías	Unidades de estudio	Pregunta	Resultado general
Capacidad económica y financiera de la empresa	Crecimiento económico y financiero de la empresa	CA07	El crecimiento económico y financiero de la empresa se sustentó en la diversificación de sus unidades de negocio, la integración de procesos productivos y de distribución, y el aprovechamiento de una economía circular. Se reconoció el aporte del capital humano localizado en zonas estratégicas como Chao, Virú y Alto Moche, así como el impulso del boom exportador del arándano y el uso de variedades genéticas adaptadas al entorno. La mejora continua de los procesos, el uso progresivo de tecnología en campo, el manejo eficiente de costos y el enfoque en la calidad exportable permitieron consolidar un crecimiento sostenido y rentable.
		CA08	La estrategia clave para fortalecer el crecimiento económico y financiero de la empresa se centró en la diversificación de variedades de arándano, el incremento del área cultivada y la apertura hacia nuevos mercados internacionales. Asimismo, se destacó la eficiencia operativa y la optimización de costos como elementos determinantes para ampliar la capacidad de producción. La implementación del recambio varietal permitió mejorar la resistencia frente a factores climáticos y fitosanitarios, mientras que el manejo agronómico y nutricional aseguró la calidad del fruto. En conjunto, estas estrategias contribuyeron a consolidar una oferta exportable más sólida, competitiva y sostenible.
	Acceso a financiamiento externo	CA09	El acceso de la empresa a préstamos externos y apoyo financiero resultó altamente viable debido a la consolidación de convenios con entidades bancarias como BCP, Interbank, Banco Pichincha, entre otras. Estas alianzas facilitaron líneas de crédito con condiciones favorables, seguimiento técnico y respaldo durante las campañas agrícolas. Además, la evaluación crediticia positiva, junto con relaciones sostenidas con asociaciones del sector agronómico, contribuyó a fortalecer su sostenibilidad financiera y a consolidar su posición como una empresa con proyección de crecimiento en el mercado.

Subcategorías	Unidades de estudio	Pregunta	Resultado general
	Determinación de precios y costos de exportación	CA10	<p>La competitividad de los precios en los mercados internacionales se sostuvo mediante una combinación de estrategias orientadas a la calidad del fruto, la eficiencia operativa y la gestión comercial. Se priorizó el cumplimiento de estándares de firmeza, calibre, bloom y uniformidad, lo que permitió satisfacer las exigencias del mercado destino y fidelizar a clientes y proveedores. Asimismo, se implementaron estrategias como el aplanamiento del pico de producción, la reducción de costos sin afectar el rendimiento y la evaluación permanente de la oferta y la demanda. Estas prácticas aseguraron márgenes estables y precios sostenibles en contextos comerciales variables.</p>
		CA11	<p>La fijación de precios para la exportación de arándanos estuvo determinada por una combinación de factores internos y externos. Se identificó una influencia significativa de la oferta disponible, las ventanas comerciales y la estacionalidad, dado que estos elementos afectan directamente la relación entre disponibilidad y demanda. Asimismo, intervinieron variables específicas como la variedad genética, la calidad visual y sanitaria del fruto, y el volumen de producción. Adicionalmente, los precios se ajustaron según el mercado destino, destacando una mayor rentabilidad en mercados como China. Finalmente, los costos de producción y los límites sanitarios permitidos reforzaron los márgenes de decisión en la política de precios aplicada por la empresa.</p>
Capacidad de gestión	Gestión estratégica del talento humano	CA12	<p>La empresa implementó una gestión estratégica del talento humano orientada al desarrollo integral del colaborador. Se priorizó la fidelización mediante beneficios educativos, planes de salud, oportunidades de crecimiento interno y programas de capacitación técnica. Asimismo, se promovió la equidad en los procesos de selección, el reconocimiento por desempeño y la compensación económica a través de bonos. La evaluación constante de rendimiento, el enfoque en el desarrollo profesional, especialmente en áreas agrícolas, y las actividades de integración consolidaron un ambiente organizacional alineado con el cumplimiento de metas exportadoras.</p>

Subcategorías	Unidades de estudio	Pregunta	Resultado general
	Cultura exportadora	CA13	<p>La empresa promovió una cultura exportadora mediante capacitaciones internas, talleres técnicos y participación en ferias especializadas. Se fortaleció una mentalidad organizacional orientada al mercado internacional, considerando la exportación como eje estratégico del negocio. Las actividades formativas incluyeron sesiones sobre buenas prácticas agrícolas, estándares internacionales como GlobalGap, e información sobre dinámicas comerciales globales. Esta orientación permitió alinear al personal con los objetivos de internacionalización, fomentar el compromiso institucional y consolidar prácticas coherentes con las exigencias de los mercados destino.</p>
	Establecimiento de políticas y procedimientos	CA14	<p>La empresa estableció políticas y procedimientos orientados a garantizar el cumplimiento de estándares técnicos y normativos en la exportación de arándanos. Se implementaron controles desde el área de producción para identificar observaciones durante el manejo del cultivo, con el fin de asegurar la calidad del fruto. Asimismo, se aplicaron protocolos auditables sustentados con documentación técnica, alineados a certificaciones como GlobalGap y Tesco. También se reguló el uso de agroquímicos conforme a exigencias internacionales de inocuidad, mientras que SENASA supervisó el cumplimiento de los requisitos fitosanitarios nacionales. Por último, se estandarizaron parámetros de calidad mediante políticas internas, complementadas con participación en espacios técnicos como AGRO 360.</p>