

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Negocios Internacionales



INFLUENCIA DEL CAPITAL INTELECTUAL Y EL APRENDIZAJE DE LA CADENA DE SUMINISTRO INTERNA DE AGROEXPORTADORAS DE PALTA EN SU RESILIENCIA

Tesis para optar el título Profesional de licenciado en Negocios Internacionales

Rocio del Pilar Mendez Chavez

Código 20162260

Asesor

Carlos Ricardo Guadalupe Butron

Lima – Perú

Julio del 2024

**INFLUENCE OF INTELLECTUAL CAPITAL
AND LEARNING OF THE INTERNAL
SUPPLY CHAIN OF AVOCADO AGRO-
EXPORTERS ON THEIR RESILIENCE**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	3
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1 Situación problemática	17
2.2 Formulación del problema.....	28
2.2.1 Problema general	29
2.2.2 Problemas específicos	29
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN	30
3.1 Importancia de la investigación.....	30
3.1.1 Justificación teórica	31
3.1.2 Justificación práctica	32
3.1.3 Justificación metodológica	32
3.2 Viabilidad de la investigación	34
3.3 Limitaciones de la investigación	34
CAPÍTULO IV: OBJETIVOS	37
4.1 Objetivo General	37
4.2 Objetivos Específicos	37
CAPÍTULO V: HIPÓTESIS	38
5.1 Hipótesis general	38
5.2 Hipótesis específicas	38
CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS	39

6.1 Marco Teórico	39
6.2 Marco Conceptual	41
6.3 Matriz de operacionalización	59
6.4 Matriz de consistencia	63
CAPITULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	66
7.1 Tipo de investigación	66
7.1.1 Según la orientación	66
7.1.2 Según el alcance de la investigación	66
7.1.3 Según el diseño de la investigación.....	67
7.1.4 Direccionalidad de la investigación	67
7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos.....	67
7.2 Población, Muestra y Muestreo.....	68
7.2.1 Población	68
7.2.2 Muestra.....	68
7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	69
7.3.1 Técnicas.....	69
7.3.2 Instrumentos	69
7.3.3 Proceso de recolección de datos	70
7.4 Técnicas de análisis de datos.....	70
CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE.....	72
RESULTADOS CUANTITATIVOS	72
CONCLUSIONES	92
RECOMENDACIONES	95
REFERENCIAS.....	97
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Ranking de países con mayores porcentajes de desempleo en el periodo de 2020	19
Tabla 2.2 Tabla de comparación de economías mundiales, 2017 - 2021	20
Tabla 2.3 Pronóstico para los países de América Latina y el Caribe	21
Tabla 2.4 Porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal, 2021 ^a	25
Tabla 2.5 Ranking empresas exportadoras de palta, 2020.....	27
Tabla 2.6 Ranking empresas exportadoras de palta, 2018.....	28
Tabla 3.1 Clasificación de aguacates frescos o secos.....	34
Tabla 6.1 Factores de capacidad de RCS	45
Tabla 6.2 Riesgo compartido en la cadena de suministro	46
Tabla 6.3 Indicadores para Capital Humano	51
Tabla 6.4 Indicadores para Capital Relacional.....	52
Tabla 6.5 División de Stakeholders	53
Tabla 6.6 Matriz de operacionalización.....	59
Tabla 6.7 Matriz de consistencia	63
Tabla 8.1 Tamaño de empresa.....	72
Tabla 8.2 Estadísticas de confiabilidad	80
Tabla 8.3 Matriz de correlación.....	81
Tabla 8.4 Regla de interpretación del coeficiente de correlación.....	82
Tabla 8.5 Contraste de hipótesis.....	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Tasa mundial de desempleo de 2010 a 2020.....	18
Figura 2.2 Porcentaje de empleo con respecto a al PBI, 2021	23
Figura 2.3 Comparación de porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal, 2021 ^a	24
Figura 2.4 Comparación de Exportación de palta desde Perú al mundo en miles de \$ FOB	26
Figura 6.1 Relación entre Dimensiones del Capital intelectual y la ventaja competitiva en una organización	40
Figura 6.2 Relación entre Dimensiones del Capital intelectual y desempeño en una organización	41
Figura 6.3 Dimensiones y variables relacionadas a la Resiliencia de la Cadena de Suministro	43
Figura 6.4 Crecimiento Sostenible	58
Figura 8.1 Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda	72
Figura 8.2 Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega	73
Figura 8.3 Nivel de rapidez de identificación de amenazas	74
Figura 8.4 Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado	74
Figura 8.5 Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios	75
Figura 8.6 Nivel de desarrollo de planes de contingencia	75
Figura 8.7 Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa	76
Figura 8.8 Nivel de protección del conocimiento e información clave.....	77

Figura 8.9 Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos	77
Figura 8.10 Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes	78
Figura 8.11 Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos	78
Figura 8.12 Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes	79
Figura 8.13 Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores	79

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento	104
Anexo 2: Formato de Validación.....	114
Anexo 3 : Matriz de Coeficientes de Correlación	116

RESUMEN

El objetivo de la presente tesis es confirmar si existen correlaciones entre las variables que impactan a la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de exportadores peruanos de palta, siendo estas variables el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la Cadena de Suministro, para así encontrar indicadores dentro de cada dimensión de las variables influenciadas que permitan elevar la resiliencia de esta cadena de suministro interna, más aún en el periodo disruptivo de pandemia estudiado en el cual estas cadenas necesitan de esta cualidad de resiliencia más que en cualquier otro momento. Se resalta que se utiliza el caso específico de las empresas exportadoras de palta pues se necesita poder medir estas variables en un periodo de tiempo crítico tomando como caso específico el de pandemia, en el cual se activan los factores que afectan la resiliencia de estas cadenas internas.

El estudio emplea una revisión bibliográfica para la recolección de teorías previas que apoyen las variables mencionadas y sus relaciones, además de una metodología cuantitativa usando la técnica de recolección de datos de encuesta medida por una escala de Likert, esta fue aplicada a 215 trabajadores internos de distintas áreas de empresas peruanas exportadoras de palta que permanecieron activas durante el periodo de pandemia (2020 - 2022), asimismo los principales hallazgos fueron las confirmaciones de que los indicadores con más relación positiva y significativa apoyando a la Resiliencia mencionada son los pertenecientes a las dimensiones de Capital Humano y Capital Relacional de la variable del Capital intelectual.

Línea de investigación: 5306 - 3.d8

Palabras clave: Capital Intelectual, Resiliencia de la Cadena de Suministro interna, Aprendizaje de la cadena de suministro interna, dimensiones, influencia.

ABSTRACT

The objective of this thesis is to confirm if there are correlations between the variables that impact the Resilience of the internal Supply Chain of Peruvian avocado exporters, these variables being Intellectual Capital and Supply Chain Learning, in order to find indicators within each dimension of the influenced variables that allow increasing the resilience of this internal supply chain, even more so in the disruptive pandemic period studied in which these chains need this quality of resilience more than at any other time. It is highlighted that the specific case of avocado exporting companies is used because it is necessary to be able to measure these variables in a critical period, taking the pandemic as a specific case, in which the factors that affect the resilience of these internal chains are activated.

The study uses a bibliographic review to collect previous theories that support the aforementioned variables and their relationships, in addition to a quantitative methodology using the survey data collection technique measured by a Likert scale, this was applied to 215 internal workers of different areas of Peruvian avocado exporting companies that remained active during the pandemic period (2020 - 2022), likewise the main findings were the confirmations that the indicators with the most positive and significant relationship supporting the aforementioned Resilience are those belonging to the dimensions of Human Capital and Relational Capital of the Intellectual Capital variable.

Line of research:5306 - 3.d8

Keywords: Intellectual Capital, Internal Supply Chain Resilience, Internal supply chain learning, dimensions, influence.

INTRODUCCIÓN

Ante la situación disruptiva causada por la pandemia de COVID-19 en los últimos años, afectando no solo el nivel de exportaciones del rubro agro de la palta, sino factores macroeconómicos que afectan directamente a estas empresas resaltando barreras y amenazas ya existentes, nace la necesidad de reforzar internamente las cadenas de suministro que soportan este sector, comenzando con la confirmación de la importancia del Capital Intelectual y el Aprendizaje de la Cadena de Suministro en los procesos de la organización, variables que según varios autores, detallados en los siguientes capítulos, afirman que influyen en la Resiliencia de esta cadena, cualidad fundamental en situaciones disruptivas como el caso de pandemia.

El objetivo de la investigación es confirmar que estas variables mencionadas cuenten con una correlación significativa y positiva para ayudar a la Resiliencia de la cadena en cuestión, así como descartar aquellas dimensiones de las variables influyentes que no son tan resaltantes en estas empresas y no poseen una correlación positiva con esta mencionada resiliencia para poder recomendar a empresas de este rubro potenciar indicadores específicos que los ayudarán a tener una mejor gestión en sus cadenas.

En el primer capítulo se desarrollan los antecedentes encontrados en la literatura previa revisada, en donde autores afirman la importancia y la influencia positiva buscada de las dimensiones de las variables, comenzando por los antecedentes más antiguos seguidos de los más actuales.

En el segundo capítulo se describe el planteamiento del problema y la situación, dividido por cada variable de estudio, comenzando de los problemas internacionales encontrados seguidos de los más cercanos al presente sector objetivo peruano, continuando con el planteamiento de los problemas específicos, así como el problema general.

En el tercer capítulo se explica la justificación dividida en 5 criterios, los cuales son: importancia de la investigación mediante justificación práctica, metodológica y teórica, viabilidad de la investigación y por último limitaciones de la investigación.

Para el cuarto capítulo se presentan los objetivos de la investigación, divididos en 2 específicos y uno general, formulados a partir de las dimensiones de las 2 variables influyentes en la variable dependiente.

En el quinto capítulo se definen las hipótesis de investigación, cada una relacionada a las preguntas de investigación, divididas en hipótesis general y 2 específicas.

En el sexto capítulo se presentan los fundamentos teóricos encontrados en la literatura previa, necesaria para poder entender y apoyar la importancia de las dimensiones de las variables de estudio, así como las matrices de operacionalización y consistencia, en las cuales se pueden encontrar consolidadas tanto las variables como sus dimensiones e indicadores correspondientes, además de la técnica e instrumentos para la confirmación de la hipótesis de la investigación.

En el séptimo capítulo se describe la metodología de la investigación la cual es una mezcla de cuantitativa y cualitativa, con una orientación aplicada y un alcance correlacional, asimismo con un diseño no experimental y del tipo transversal con una direccionalidad prospectiva, finalmente con una recolección de datos prolectiva, además de definir la población y la muestra a la cual se aplicó el instrumento.

En el octavo capítulo se presentan los resultados cuantitativos elaborados gracias al software de SPSS y el análisis de estos, además de discutir los resultados de las hipótesis anteriormente planteadas confirmadas gracias a la matriz de correlación de indicadores.

Finalmente se presentan conclusiones basadas en el análisis confirmando las teorías del marco teórico y resaltando aquellas que no tuvieron tanta afinidad con los presentes resultados, además del apartado de recomendaciones para empresas exportadoras de palta, en donde se recalca la importancia de los indicadores encontrados correlacionables positivamente con la variable dependiente de resiliencia y recomendaciones para futuras investigaciones del tema.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En este capítulo se dará a conocer la revisión bibliográfica de estudios recolectados relacionados a las dimensiones de las variables dependientes a la Resiliencia de la Cadena de Suministro, así como investigaciones de previos años de antigüedad relacionadas, con contexto dentro de la pandemia causada por el COVID-19 y fuentes de interés que son de gran aporte para el presente trabajo de investigación.

Mubarik et al. (2017) propusieron un contexto en donde se juntaron las variables tangibles e intangibles del Capital Humano con el objetivo de medir integralmente el nivel general del Índice de Capital Humano (ICH) en PYMEs (Pequeñas y medianas empresas) manufactureras; la metodología fue una recopilación de datos de 100 expertos del sector a través de encuestas, dividiendo los resultados en dos partes, selección (jerarquía analítica para asignar pesos a las dimensiones) y priorización de dimensiones y subdimensiones del Capital Humano, esos resultados en específico indicaron que no todas estas 9 dimensiones y 35 subdimensiones del Capital Humano son importantes para el Índice de Capital Humano, dejando a las siguientes dimensiones centrales: habilidades, experiencia, educación y la formación, además dentro de la experiencia, las subdimensiones relevantes son la experiencia relacionada con el trabajo y la permanencia en la organización.

Los aportes de este estudio son importantes para la investigación pues confirmaron la importancia de la experiencia en relación con las habilidades y educación que pertenecen en sí al capital intelectual de una organización, relacionando directamente este capital Intelectual con el Capital Humano para mejorar el desempeño organizacional, además este estudio es especialmente importante pues define las variables del capital Humano y ayuda a relacionarlas con el desempeño empresarial que es una de las consecuencias de la Resiliencia de la Cadena de Suministro.

Diaz et al. (2017) analizaron con un enfoque estructural el Aprendizaje Organizacional y su papel creciente en la renovación estratégica, es decir en la ventaja competitiva de la empresa, así identificando los “tipos” de capital humano que apoyan al aprendizaje, reafirmando su relación, además de prácticas de gestión de recursos

humanos adaptados a los componentes de este capital humano, la metodología fue una recolección de datos provenientes de una muestra de empresas manufactureras españolas con más de 50 empleados, sacada de la base de datos española SABI, seleccionando empresas de las industrias más innovadoras de España durante los últimos años, por otro lado los resultados afirmaron que existieron diferencias de aprendizaje entre las prácticas de gestión de recursos humanos y orientaciones de Capital Humano, sin embargo este factor fue un mediador para estas prácticas de gestión de recursos y el Aprendizaje organizacional, además delimitó el Capital humano en 2 tipos: Capital Humano Especialista (presente en departamentos de producción y relacionados al aprendizaje de explotación) y el Capital Humano Generalista (presente en departamento de marketing y relacionado a la exploración del aprendizaje).

Este estudio es importante para la investigación pues muestra que las prácticas de gestión de recursos humanos dentro de la organización difieren en la influencia ejercida en el mismo Capital Humano y en el aprendizaje, a su vez difiere el desempeño entre departamentos y entre niveles de innovación y aprendizaje por lo que afirma que no puede existir un modelo único para mejores prácticas de Gestión de Recursos Humanos por haber varios modelos de esta dentro de una organización, estos factores de innovación, ventaja competitiva, aprendizaje y capital humano están relacionados directamente a la Resiliencia de la cadena de suministro interna, lo cual significa que tampoco podría haber un solo modelo general para su gestión.

Shou et al. (2018) analizaron el rol del capital intelectual en la Integración de la Inteligencia de la Cadena de Suministro, su objetivo fue explorar el rol del Capital Intelectual y cada uno de sus tres componentes, siendo estos componentes Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, en la ya mencionada cadena de suministro, este estudio fue empírico con una metodología que usó modelos de ecuaciones estructurales recurriendo a datos primarios de 389 empresas en la muestra recopilados por Global Manufacturing Research (GMRG), estas empresas fueron recolectadas de seis países entre Australia, Croacia, Irlanda, Polonia, EE.UU y Vietnam.

El resultado fue una confirmación de que el Capital Humano y el Capital Relacional tienen un impacto directo en la Integración de la Inteligencia de la Cadena de Suministro, sin embargo, el Capital Estructural influye a esta cadena únicamente mediante el Capital Relacional, el resultado también señala que el Capital Intelectual es

un habilitador de la Integración de la Inteligencia de la Cadena de Suministro, por lo cual también existe una interrelación entre los tres componentes, Capital Humano (CH), Capital Relacional (CR) y Capital Estructural (CE). A su vez, este estudio es importante para la investigación presente pues define relaciones entre las mismas dimensiones (llamadas también componentes) del Capital Intelectual que se plantean y aún más porque refuerzan su relación directa con la Cadena de Suministro, además de insertar nuevos conceptos complementarios y relacionados a esta, como lo fue la Integración de la Inteligencia de la Cadena de Suministro definiéndola como la absorción y aplicación de conocimientos tecnológico y de mercado provenientes de socios de esta CS.

Barrio y Enrique (2018) sostuvieron en su estudio con tipo de investigación empírica basada en un caso real utilizando técnicas cualitativas, que hubieron una serie de factores clave cambiantes que redefinieron a la empresa, estos son los stakeholders, siendo el objetivo del estudio la confirmación de esta afirmación, mediante una generalización analítica, la metodología estuvo basada en la técnica de la triangulación, la cual combinó una revisión de estudios escritos que ya tenían realizadas las entrevistas enfocadas, este caso de estudio fue Unilever España, donde se hizo la revisión de 4 documentos escritos relacionados a Unilever España y 12 entrevistas a agentes internos y externos de Unilever España.

Por otro lado, los resultados determinaron que estos stakeholders se forman por los entes externos e internos de la organización, como lo son consumidores, proveedores, empleador, distribuidores, ONGs, administración pública, empresas colaboradoras, comunidad local, medios de comunicación y en general la sociedad; asimismo estos Stakeholders se dividen en dos, beneficiarios (a ellos se dirigen las acciones) y partners (los que colaboran en la ejecución y las acciones de la organización).

Este estudio es importante para la investigación pues determinó las categorías y definió a los Stakeholders, quienes son parte fundamental en el Capital Relacional, el cual a su vez es una de las 3 dimensiones del Capital Intelectual, siendo este último un afectante directo a la Resiliencia de la Cadena de Suministro, de esta manera se confirmó la relación de los Stakeholders con la RSC.

Stone y Rahimifard (2018) analizaron la Resiliencia en la Cadena de Suministro de “agri-food” considerando este factor de “Resiliencia” importante en la volatilidad de la misma cadena, en vez de centrarse en la gestión misma de la cadena de suministro, su

objetivo fue crear nuevos conocimientos a través de estas, otras disciplinas y aspectos con un enfoque diferente al recurrente, refiriéndose al enfoque usual de gestión, siguiendo una metodología a través de una revisión sistemática de literatura para identificar así cuáles fueron las multidisciplinas académicas y que otros aspectos de la resiliencia misma pueden ser aplicados a esta cadena de suministro de “agri-food” y así generar un nuevo marco y beneficios para la resiliencia de la cadena de suministro, a través de la revisión de 137 artículos, un análisis crítico y síntesis de estas.

El resultado fue orientado a crear, como se mencionó, nuevos conocimientos para un nuevo marco en la cadena de suministro de “agri-food”, asimismo los resultados fueron resaltar la complejidad de la cadena de suministro indicada en donde los eventos externos que la afectan no son aislados ni únicos, por lo cual se llegó a la conclusión de que la resiliencia no solo consiste en sostener la función central sino de adaptarse y mantenerse a las nuevas condiciones que aparecen y particularmente enfocarse en el conjunto de la capacidad de la cadena para la seguridad alimentaria, no solo concentrarse en impulsar el desempeño individual de áreas dentro de la empresa, así esta investigación aporta una mirada más específica en estrategias y factores para la resiliencia en fases disruptivas fases tales como preparación, respuesta, recuperación y crecimiento (estas situaciones disruptivas pueden tener de ejemplo claro la pandemia causada por COVID-19).

Som et al. (2019) investigaron los efectos existentes en la integración de la cadena de suministro (ICS) en el desempeño de la cadena de suministro, analizando el efecto de esta integración informática, operática y relacional

La metodología fue cuantitativa y utilizó cuestionarios orientados a especialistas seleccionados de la cadena de suministro y de sistemas de información de empresas del país de Ghana, como fabricantes, proveedores y clientes, centrándose en aproximadamente 500 gerentes corporativos que han implementado soluciones de software en cadenas de suministro en sus operaciones comerciales y cerca de 100 especialistas en sistemas de información de cadenas de suministro, los resultados mostraron que la información y la integración operativa si tienen un efecto positivo en el desempeño de la cadena, así como que la integración relacional tienen un efecto negativo en el mismo desempeño, por lo cual los gerentes de estas empresas estudiadas deben

invertir más en información e integración operativa para lograr resultados óptimos en sus cadenas de suministro.

Este estudio es importante pues identificó y reconoció el desempeño de la cadena de suministro como factor importante mencionando sus dimensiones de velocidad de entrega, visibilidad, costo, calidad y flexibilidad; mostrando que estas dimensiones tienen relación con las dimensiones del capital intelectual que afecta directamente, según estos y los anteriores autores, a la resiliencia de la cadena de suministro.

El estudio de Wang et al. (2019) es de importancia para el presente documento puesto que examinaron la relación entre dos variables, el capital intelectual y su aprendizaje en la cadena de suministro, en dos diferentes países con alto porcentaje de participación en el mercado mundial, China y Estados Unidos.

Se recolectaron datos de trescientas empresas de origen chino y doscientas veintinueve empresas estadounidenses que operaron en el sector de tecnología, dicha información recogida sirvió para el planteamiento de la hipótesis, la cual se basó en las fortalezas que pueden presentar las variables correspondientes para cada país, los resultados fueron que el aprendizaje interno resulta útil para la gestión de la cadena de suministro y puede ser un factor determinante para la flexibilidad y/o adaptabilidad de la cadena de suministro frente a problemas que surjan de manera imprevista.

El análisis de los resultados de las encuestas realizadas fue procesado por medio de programas estadísticos con los que se formularon modelamientos y correlaciones de Cronbach, dichos resultados añaden al presente trabajo de investigación la confirmación de la validez de la hipótesis que sostiene el estudio con respecto al gran efecto que tiene el capital intelectual sobre gestión de cadena de suministro.

Pettit et al. (2019) indicaron cuáles serían las posibles oportunidades de avances futuros en la resiliencia que mejorarían tanto en la continuidad comercial diaria como en la sostenibilidad a largo plazo, además propusieron que hay dos factores, mencionados más adelante, que estimularon la aplicación de los conceptos de resiliencia a la cadena de suministro y en consecuencia promovieron usar nuevas estrategias de control de riesgos, estos factores fueron vigilancia constante y gran agilidad para responder impactos inesperados; por otro lado, la metodología fue una revisión de fuentes literarias para mejorar la versión del documento anterior hecho por los mismos autores en el 2010 del

mismo tema, relacionado a la evolución de la resiliencia en la gestión de la cadena de suministro.

Los resultados principales fueron la identificación de los factores mencionados por los cuales se aplica la resiliencia a la gestión de la cadena de suministro, siendo estos en primer lugar evidencia del aumento de la turbulencia en el entorno empresarial dada por la globalización, asimismo esto contribuía al aumento de estas interrupciones en la cadena de suministro, haciéndolas más frágiles y complejas; en segundo lugar la determinación de que las técnicas tradicionales de gestión de riesgos son fundamentales, sin embargo no tenían la capacidad suficiente para fomentar la resistencia de la empresa, refiriéndose a seguros como sistema para control de los riesgos, además del surgimiento de patrones culturales y percepciones de riesgos de otras organizaciones externas (DuHadway et al., 2018). Este aporte es importante para la investigación pues hace entender que la resiliencia en la cadena de suministro es una mejora para la gestión de riesgos y no un reemplazo, además que la relación entre vulnerabilidades y capacidades definen una zona equilibrada de resiliencia.

Ahmed et al. (2019) analizaron por medio de un estudio deductivo, la relación que tuvo el poder mediador específicamente de la capacidad de absorción en el capital intelectual y el rendimiento empresarial, además de los impactos directos que tuvieron los componentes de este capital intelectual en el desarrollo y sobre todo en el desempeño empresarial, con el objetivo de confirmar si la capacidad de absorción potencial interviene o tiene relación entre las dimensiones del capital intelectual y en consecuencia en el desempeño empresarial, para lo cual utilizaron una metodología de recopilación de datos de 192 gerentes mediante cuestionarios medibles en una escala de Likert.

La población se centró en empresas de la industria manufacturera de Pakistán, los resultados mostraron que la capacidad de absorción potencial en realidad no interviene significativamente en la relación entre los componentes de capital intelectual y los del desempeño empresarial, no obstante esta capacidad de absorción, medida como transformación, juega un papel mediador de forma positiva en esta relación, además un punto muy importante fue la conclusión de que el capital social fue un predictor débil del desempeño empresarial, sin embargo el capital organizacional así como el capital humano si tienen una muy profunda influencia positiva.

Esta investigación aporta elementos identificables que ayudan a reconocer la gran importancia de no solo la transformación y adaptabilidad, sino también la explotación del conocimiento para el desempeño del negocio o en sí el desempeño empresarial y consecuentemente del rol del capital humano en la cadena de suministro y en su resiliencia a través del tiempo.

Ali y Gölgeci (2020) investigaron con enfoque objetivo y algorítmico la literatura acerca de la Resiliencia de la Cadena de Suministro, con el objetivo de reconocer dominios emergentes en la investigación del tema y así mejorar el rigor analítico y lograr resultados más fiables, la metodología consistió en un enfoque de análisis dividido en 2 etapas consecutivas, integrando la revisión sistemática de literatura con el análisis de concurrencia, aplicado a una variedad de artículos publicados entre el 2003 y 2018.

La primera etapa consistió en un enfoque de búsqueda, evaluación y selección de artículos relacionados, en la segunda etapa aplicaron VCA (VOSviewer co-occurrence analysis) para analizar algorítmica y objetivamente artículos seleccionados, por otro lado los resultados fueron la confirmación de un crecimiento exponencial en la literatura sobre la resiliencia de la cadena de suministro, eso significa que este tema ha ido tomando gran importancia en las últimas décadas, pero aún no la suficiente, pues muestra que existe una brecha para la investigación empírica por la complejidad de la cadena y las diversas variables de las cuales depende y afecta.

El aporte de esta investigación es importante pues muestra las tendencias recientes y evolución de trayectorias en la literatura del tema de Resiliencia de Cadena de Suministro (RCS), este enfoque actual se acerca más al periodo proyectado a estudiar (2020-2022) por lo cual aporta un marco actual, en específico aporta impulsores, teorías, barreras, mediadores, métodos de investigación entrelazados al tema de RCS, cabe resaltar que además confirma que existió una brecha para la investigación empírica relacionada a la RCS.

Huo et al. (2020) analizan la importancia del Aprendizaje de la Cadena de suministro para la competitividad y como facilitararlo, el estudio busca empíricamente el impacto del intercambio de información en el Aprendizaje de la cadena, considerando tanto aprendizaje del cliente como del proveedor, así como la influencia de ambos en la flexibilizada del rendimiento. La metodología es cuantitativa y utiliza datos de 213

empresas manufactureras en China recolectados por medio de cuestionarios medidos por una escala de Likert de 7 puntos y entrevistas, a su vez se hizo una revisión literaria.

Los resultados señalan que el aprendizaje de clientes mejora el aprendizaje interno de la empresa, teniendo estos dos componentes una influencia directa con la flexibilidad del desempeño o rendimiento, además el intercambio de información mejora 3 dimensiones del Aprendizaje de la Cadena de Suministro, por otro lado, no se encuentra una relación positiva entre el aprendizaje del proveedor y la flexibilidad del rendimiento. Este estudio es importante pues los resultados muestran los factores para tener en cuenta para alcanzar una ventaja competitiva a través del intercambio de información el Aprendizaje de la Cadena de Suministro, variables que se presentan en la presente investigación, reforzando sus definiciones y relaciones, cabe resaltar que se señala que el Aprendizaje del cliente y el Aprendizaje Interno de la empresa tienen un rol mediador entre el Intercambio de la Información y la flexibilidad del desempeño, intensificándolas de manera positiva y significativa.

Shou et al. (2020) investigaron la misma influencia del Capital Intelectual en colaboración a la Cadena de Suministro y el desempeño organizacional, se consideraron 2 mecanismos para esta colaboración de la CS, Comunicación Interorganizacional (CIO) y Visión Compartida, explicando cómo estas 2 variables medían el impacto de Capital Intelectual en el rendimiento de la empresa, la metodología fue un modelado de ecuaciones para probar las relaciones hipotéticas que se basaron en los datos de las encuestas realizadas a 1,008 empresas de la industria manufacturera de varios países incluyendo Australia, Canadá, China, Croacia, República Checa, Alemania, Hungría, India, Irlanda, Países Bajos, Nigeria, Polonia, Taiwán, Ucrania y Vietnam, utilizando la base de datos recopilados de la quinta ronda del Global Manufacturing Research Group (GMRG), esta comunidad internacional estudió la mejora de las cadenas de suministro de fabricación alrededor del mundo, los resultados de esta investigación determinaron que el Capital Intelectual si promovió directamente la CIO y a su vez influyó en la Visión Compartida.

Esta investigación es importante pues confirma que la variable de Comunicación Interorganizacional tiene rol mediador entre el desempeño y una de las dimensiones más importantes para la resiliencia de la Cadena de Suministro, refiriéndose al Capital

Intelectual, además determinando que el Capital Intelectual es un antecedente a la Colaboración de la Cadena de Suministro.

Naimi et al. (2020) investigaron la Resiliencia de la Cadena de Suministro, con el objetivo de determinar los antecedentes de la resiliencia y resaltar la gran importancia de esta para lograr la gestión de las cadenas de suministro en sí; la metodología se basó en literatura previa relacionada a la Resiliencia de la Cadena de Suministro (RCS) recopilando datos de 253 empresas y así entender cuál es la influencia de estos antecedentes y su impacto, estas empresas pertenecientes a Qatar, país que enfrentó una disrupción en sus cadenas de suministro a causa del bloqueo de impuestos dada por sus vecinos con los cuales tenía su máximo porcentaje de comercio y la única ruta de tierra, así utilizaron una metodología de modelos parciales de ecuaciones estructurales, los resultados mostraron que los antecedentes de la cultura de gestión de riesgos, agilidad y colaboración afectan positivamente a la resiliencia de esta cadena, además estos afirmaron que las organizaciones pueden aprovechar la RCS para reconfigurarla en caso de interrupciones.

Esta investigación es importante pues habla acerca de la reconfiguración de la Resiliencia de la Cadena de Suministro y que se puede llegar gracias a los antecedentes mencionados en caso de que haya interrupciones, este es el caso actual en que el COVID-19 es un claro ejemplo disruptivo y presenta una interrupción, a pesar de que los estudios están hechos en Qatar, las variables pueden tomarse generales pues se trata de la misma cadena así estimando una similitud para nuestro país.

Pournader et al. (2020) analizaron las investigaciones de la de Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministro (GRCS), con el objetivo de mostrar si la literatura de la GRCS pasó por una transición y predecir si los enfoques ya existentes ganarán o no mayor atención y aplicación para los estudios de GRCS.

En la metodología se utilizó un análisis de co-citaciones de publicaciones y bibliometría, a través de una revisión y análisis de publicaciones acerca de riesgos de la cadena de suministro en 9 mundialmente prestigiosas revistas de gestión, operaciones y cadena de suministro, buscando tendencias y temas emergentes, usando un filtro por palabras clave para la búsqueda, así encontrando los artículos más relevantes del tema de Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministro (GRCS) de la fuente Scopus, Web of

Science y las revistas mencionadas, entre los años 2001 y 2019, resultando un total de 119 artículos.

Los resultados llegados a través de una discusión acerca de la dirección futura que iban a tomar las investigaciones del tema de Gestión de Riesgos de la Cadena de Suministro durante y después de la etapa del COVID-19, determinaron que en los artículos estudiados se puso más énfasis en la evaluación de riesgos y en la mitigación de estos, a diferencia de la misma GRCS, además la dividió en disciplinas de gestión, tales como: comportamiento organizacional, gestión estratégica y teoría organizacional; confirmando que la GRCS pasa por una transición y que los enfoques multimetodológicos ganarán atención y aplicación en los siguientes estudios de GRCS.

La investigación es importante pues afirma que la pandemia de COVID-19 ha causado importantes alteraciones a la economía mundial, a los negocios y en especial a las cadenas de suministro, relacionando directamente esta situación disruptiva como una causa para la activación de la resiliencia de la cadena de suministro, de esta manera apoya que esta interrupción en la cadena (COVID-19) es un proceso adverso que interrumpe flujos de servicios y bienes categorizándola como una crisis de alto impacto.

Marzantowicz et al. (2020) estudiaron la competitividad en la CS y la gestión de prevención de riesgo de la CS, así identificar su resiliencia en términos de gestión de riesgo, la metodología usó el método de entrevista individual en profundidad o EIP apoyada de cuestionarios (realizados en marzo del 2020) dirigidos a responsables de operaciones de la CS de empresas del sector de producción, comercio y servicios de Polonia, además de una revisión literaria del tema “interrupción de la gestión de la cadena de suministro”, los resultados fueron la determinación de los principales factores que impactan en los flujos de la cadena, además de que la primera fase de la pandemia se extendió inesperadamente crítica e impactó a la disrupción de la CS, además identificó las siguientes interrupciones tales como fronteras cerradas, restricciones sanitarias, restricciones administrativas, retrasos en transporte, menor número de pedidos; estos impactos crecientes hacen que las medidas de prevención o contingencia como el “Plan B” sean insuficientes.

Este estudio es importante para la investigación pues enfatizó la importancia de la prevención y gestión de riesgos en el contexto de un evento disruptivo, como COVID-19, añadiendo que esta gestión de riesgos es uno de los factores más importantes que

impactan la Resiliencia de la CS, dando una variable de estudio más a considerar, esta investigación pertenece al tercer cuartil según SCIMAGO y su idea es apoyada con la investigación de Petit de et al.(2019), estudio perteneciente al Primer cuartil, esta última es explicada más detalladamente en este capítulo, reafirmando la importancia de la gestión de riesgo en la resiliencia en la CS, señalando que esta resiliencia es una mejora para la gestión de riesgos y no un reemplazo, además de aclarar variables y sus relaciones.

Xu et al. (2020) estudiaron la influencia que tienen los riesgos de interrupción en la cadena de suministro en el desempeño de miembros de la cadena de suministro, específicamente Interrupciones en la Cadena de Suministro ICS (SCD por sus siglas en inglés) presentando una visualización con metodología bibliométrica de este tema ICS basado en 1,310 publicaciones derivadas de la colección perteneciente a Web of Science (WoS) con el objetivo de que la investigación sea un referente para futuros investigadores profesionales interesados en el campo de la ICS, los resultados plantean que las investigaciones publicadas con respecto al tema aumentaron ligeramente del periodo 1999 a 2012, seguido de un fuerte aumento del 2012 al 2019, teniendo el análisis bibliométrico, análisis de citas y análisis de co-citas como principales metodologías utilizadas dentro de este tema específico y rango, por otro lado encuentran 499 revistas y actas que incluyen las ICS (hasta la fecha de estudio 2020), identifican 129 autores principales, además el International Journal of Production Research ocupó el primer puesto en la fuente con artículos más producidos de este tema.

Esta investigación es importante para el estudio presente ya que fijó fuentes específicas potenciales a las cuales se pueden recurrir para profundizar debido a que el estudio está centrado en las Interrupciones en la Cadena de Suministro, proporcionando también un posible marco teórico, además la investigación determinó 5 clúster importantes encontrados relacionados al tema, pudiendo estos profundizarse, los cuales son Sostenibilidad de proveedores no confiables, modelos de peligros más prácticos sobre las ICS, tecnologías emergentes (big data y blockchain) para mitigación de riesgos, dinámicas diferentes en las cadenas de suministro de diferentes industrias y responsabilidades éticas y sociales de los proveedores en selección de portafolios para la cadena de suministro.

Gölgeci y Kuivalainen (2020) investigaron cuál es el rol de la capacidad de absorción, la cadena de suministro del Marketing y la influencia que tiene en la resiliencia

de la cadena de suministro en situaciones disruptivas, la investigación se llevó a cabo en Turquía, ya que este país sufre de turbulencias, incertidumbre y volatilidades externas e internas, como la particular ubicación geográfica, siendo el epicentro de una región disputada y hostil que dificulta la creación de negocios, se usaron datos de encuestas obtenidas de 265 empresas turcas; los resultados fueron la confirmación de que la capacidad de absorción sirvió de impulsor para la relación entre el capital social (recurso fundamental para empresas y facilitador del surgimiento de capacidades formativas para la RCS) y la misma resiliencia de la cadena de suministro, además afirmó que los recursos externos son esenciales para llegar a la resiliencia óptima de la cadena.

Esta investigación es importante pues confirmó que el capital social tiene un alto impacto en la Resiliencia de la Cadena de Suministro, además probó el papel mediador que tiene la capacidad de absorción y el papel moderador que posee la cadena de Suministro (a pesar de que se refiera a la de Marketing), otro aporte importante es que encontró la RCS asociada de manera positiva al desempeño organizacional, poniendo a esta variable como crítica para la estrategia empresarial.

Rönkkö et al. (2021) investigaron recientemente la resiliencia de la cadena de suministro mediante un estudio de 3 empresas del sector de fabricación Bussines to Bussines (B2B) de origen Finlandés con operaciones a nivel mundial durante el periodo de pandemia, por otro lado la metodología fue empírica, utilizando datos resultados de entrevistas a representantes de la cadena de suministro y operaciones de compras, los resultados fueron la determinación de métodos esenciales para mantenerse durante una crisis inesperada y aumentar la necesaria resiliencia en la cadena de suministro, así como las carencias que las empresas poseían y entorpecían la resiliencia, como la falta de sistemas TI (Tecnología de información) para el intercambio de información en tiempo real con proveedores, mostrando así un bajo capital relacional, mostrando que esto es necesario para anticipar y reconfigurar los programas de producción a tiempo y tener una mejor relación con sus clientes, además estos resultados pueden aplicarse a crisis futuras.

Esta investigación es importante pues confirman que las cadenas de suministro globales cuentan con una extensa complejidad por lo cual se vuelven vulnerables a crisis imprevistas, como lo es la pandemia causada por COVID-19, por lo cual esta pandemia tuvo impactos negativos en la cadena de suministro globales, apoya nuestros objetivos relacionados (explorar la resiliencia en las CS) pues muestra a la cadena de suministro en

un espacio disruptivo como lo es el periodo en cuestión entonces las mismas variables sacadas del estudio pueden ser aplicadas al mismo periodo que el de nuestra investigación (2020-2022), añadiendo sin ser menos importante el aporte en el reconocimiento de la variable de sobrecostos y aumento de costos como la subida del flete aéreo para las operaciones de las 3 empresas multinacionales en cuestión, clasificando al aumento de costos en riesgos comerciales.

Shin y Park (2021) estudian la importancia de la responsabilidad el liderazgo en la gestión de capacidades resilientes de los miembros de la cadena de suministro; la metodología usó un modelo teórico y cuantitativo haciendo uso de cuestionarios dirigidos a un gran panel de gerentes y ejecutivos de Cadenas de suministro de 10 industrias a nivel nacional (Corea), las industrias fueron manufactura, gas, electricidad, construcción de obras sanitarias, eliminación y restauración ambiental, alcantarillado, construcción, entre otras, los resultados mostraron que el liderazgo del comprador juega un papel importante en la mejora de capacidades de la cadena de suministro, específicamente en ayudar al proveedor a mejorar su flexibilidad, alerta, agilidad y eficiencia, además resaltó la importancia de la necesidad de investigar a profundidad las relaciones entre las capacidades de cadenas de suministro y resiliencia en eventos o fases de interrupción e hizo énfasis en que la eficiencia y el estado de alerta desempeñan un papel importante en la mejora de la resiliencia, así como la flexibilidad y la agilidad no desempeñan un papel tan significativo en la mejora de esta misma resiliencia.

Este estudio es importante para la investigación pues planteó una nueva variable dependiente a la resiliencia de la cadena de suministro, en este caso la gestión de liderazgo en la cadena de suministro, esta variable de liderazgo sin embargo está incluida en el capital humano, una de las dimensiones del capital intelectual, lo cual es beneficioso para la investigación pues ayuda a profundizar las ramas de las dimensiones en estudio.

Muafi y Sulistio (2022) analizaron la relación entre el Capital Intelectual Verde, la Integración de la Cadena de suministro, la Cadena de Suministro Digital, la agilidad de esta cadena y el rendimiento empresarial, teniendo como objetivo examinar este nexo y determinar si existe una influencia mediadora en algunas de estas variables. La metodología tuvo un enfoque cuantitativo utilizando el modelado de ecuaciones estructurales, para lo cual se realizaron encuestas a gerentes y propietarios de Pymes

relacionadas a servicios de mensajería de Indonesia, teniendo un total de 183 encuestas aplicando un muestreo aleatorio intencional.

Los resultados señalaron que el Capital Intelectual verde posee una influencia positiva en la Integración de la Cadena de Suministro, la CS Digital y la agilidad de la CS, además esta misma Integración de CS y la CS Digital tienen una influencia en el rendimiento empresarial, sin embargo la agilidad de la CS no posee una influencia significativa en este rendimiento, encontrando a su vez que la Integración de la CS, CS Digital y agilidad de la CS media la influencia del Capital Intelectual verde en el rendimiento empresarial. Este estudio es importante para la presente investigación pues define variables nuevas relacionadas a las estudiadas, variables como el Capital Intelectual Verde, además hace hincapié en la importancia de este tipo de capital y la dividen en las mismas dimensiones planteadas en la presente investigación, las cuales son Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional, reforzando estas definiciones.

CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En este capítulo se plantean las principales problemáticas identificadas comenzando desde un enfoque mundial, Latinoamericano y como país, un marco de los problemas dados en el periodo de tiempo disruptivo, refiriéndonos a la pandemia, causada por el COVID-19 y el gran impacto que tuvo con las cadenas de suministro, en especial con las cadenas de suministro internas de las empresas agroexportadoras de palta en el periodo 2020-2022.

2.1 Situación problemática

Con la presencia de la pandemia causada por COVID-19 impactando inicialmente la economía en industrias chinas, considerada desde hace mucho la fábrica del mundo, diversas fuentes informan impactos negativos en la economía mundial, así como El Foro Económico Mundial (2020) muestra que hubo pérdidas económicas estimadas en billones de dólares alrededor del mundo debido al COVID-19.

El Banco Mundial (2020) informa en sus comunicados de prensa que el COVID-19 ha impactado de manera significativa y negativa en los últimos años a la economía mundial, teniendo una proyección de contracción de 5,2% en el 2020, teniendo a ésta como la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial, teniendo causas como la oferta y demanda en las finanzas e impactando el comercio y mostrando así la gran importancia de un evento disruptivo como lo es la pandemia, teniendo una proyección de crecimiento económico mundial de 4,2% en el 2021, por otro lado es importante vincular este factor de recesión de PBI con el índice de desempleo ambos afectados por la pandemia, haciendo más difíciles los procesos de las cadenas de suministro mundiales y en consecuencia a su Resiliencia por el impacto negativo que tiene el desempleo en sus dimensiones en especial el Capital Humano.

Además menciona que las perturbaciones dadas en las cadenas mundiales de valor agudizarán los efectos que trajo la pandemia sobre el comercio internacional, la producción y mercados financieros, teniendo a largo plazo problemas de inversión y deterioro del capital humano (siendo esta una dimensión importante en el Capital

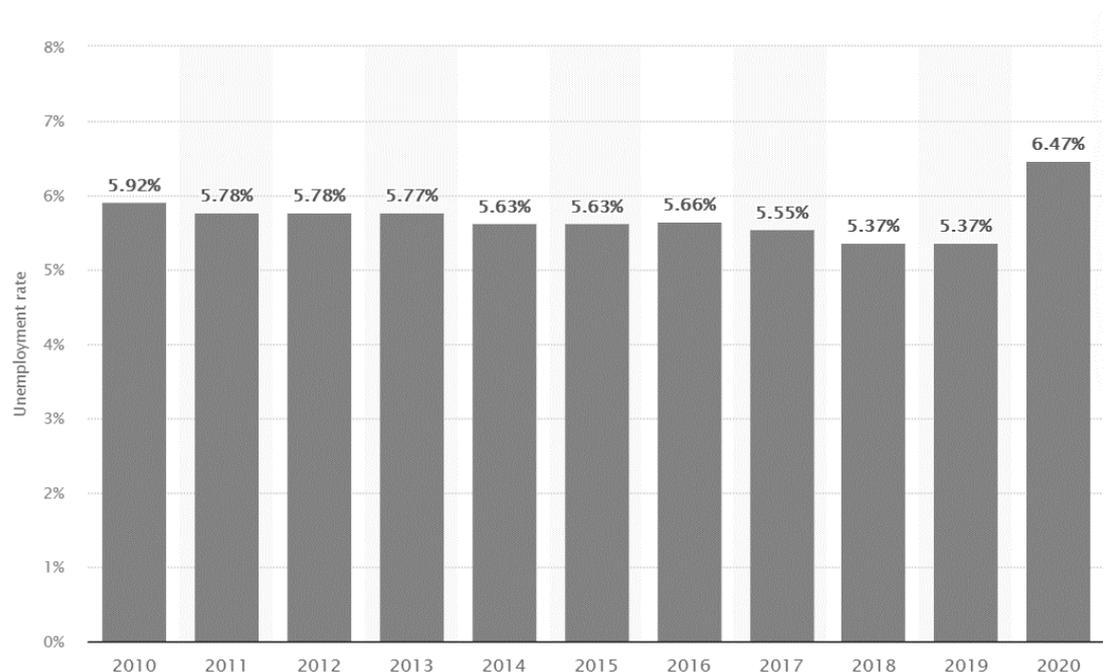
Intelectual) debido al fuerte desempleo ocasionado y provocando un efecto negativo en el comercio internacional y las relaciones de suministro, estas relaciones entran en el Capital Relacional el cual es otra dimensión importante para el Capital Intelectual según Mubarik et al. (2019).

Estos impactos realzan la necesidad de la resiliencia en la cadena de suministro y la resistencia de estas para prevalecer en eventos disruptivos y perturbaciones económicas imprevistas, necesitando esta resiliencia en la cadena para usarse como estrategia importante para sobrellevar crisis económicas y poder recuperarse de estos eventos perturbadores, por lo cual es importante el reconocimiento de la problemática de la crisis económica y sus factores como el desempleo y Producto Bruto Interno (PBI) mundiales, en Latinoamérica y en Perú.

Profundizando la gran variación del desempleo causado por los rezagos del COVID-19 en la economía mundial, Statista (2021) afirma que el desempleo global ha subido de un 5.37% a 6.47% desde 2019 a 2020 como se muestra en el siguiente cuadro, pudiendo apreciar que hubo un incremento del 2019, año en el cual la pandemia fue reconocida, al 2020.

Figura 2.1

Tasa mundial de desempleo de 2010 a 2020



Nota. De World Bank (2021), por Statista (2021) (<https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>).

Como se aprecia, el índice de desempleo (considerado un indicador para el capital humano) ha crecido considerablemente desde el 2019, tomando en cuenta el ejemplo de EE. UU donde ha tenido uno de los índices más altos en el 2020 (8,3%) según El Banco Mundial (2021), además con un promedio de 5,3% para el 2021 según El Departamento de Trabajo de Estados Unidos (2021).

En la tabla 2.1 extraída del Banco Mundial (2021) podemos ver la situación mundial de desempleo del 2020 desde los mayores porcentajes hasta los menores, la tabla muestra así cuales son los países con Capital Humano más afectado en el 2020, año en el cual la pandemia causada por el COVID-19 estaba plenamente presente en la Cadena de Suministro, resaltando que este Capital Humano es una dimensión del Capital Intelectual, variable independiente para la Resiliencia de la cadena de Suministro, mostrando a su vez que el Perú se encuentra en el puesto 133 aproximadamente del ranking.

Tabla 2.1

Ranking de países con mayores porcentajes de desempleo en el periodo de 2020

Puesto	Nombre del País	Porcentaje por periodo 2020
1	Sudáfrica	28.74
2	Ribera Occidental y Gaza	27.35
3	Lesotho	24.65
4	Eswatini	23.40
5	Gabón	20.47
6	Namibia	20.35
7	San Vicente y las Granadinas	20.27
8	Armenia	20.21
9	Libia	19.39
10	Jordania	18.50
133	Perú	6.24

Nota. Adaptado de Organización Internacional del Trabajo, base de datos sobre estadísticas de la OIT (ILOSTAT), por Banco Mundial (2021)

(<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2020&locations=PE&start=2018&view=chart>).

El caso de Perú y su porcentaje de desempleo, según el Banco Mundial (2021) tuvo una subida desde el 2019 en donde tenía 3,03% con respecto al 6,24% que tuvo el 2020.

El Banco Mundial (2020) también afirma que los países más afectados por la pandemia son los que poseen economías en desarrollo (los cuales esperan una contracción económica del 2,5%) en el 2020, estos datos son importantes pues el PBI proyectado por esta fuente muestra el valor bruto de los bienes y servicios finales producidos en el país, lo cual significa que se han tenido que activar las cadenas de suministro de estos bienes y servicios, en la tabla 2.2 se aprecian las proyecciones de PBI mundiales mostrando que en realidad hubo una baja desde los comienzos de la pandemia, mostrando que si es una etapa disruptiva para las cadenas de suministro y en general para las economías globales.

Tabla 2.2

Tabla de comparación de economías mundiales, 2017 - 2021

PBI	2017	2018	2019e	2020f	2021f
Mundo	3.3	3.0	2.4	-5.2	4.2
Economías avanzadas	2.5	2.1	1.6	-7.0	3.9
Estados Unidos	2.4	2.9	2.3	-6.1	4.0
Zona Euro	2.5	1.9	1.2	-9.1	4.5
Japón	2.2	0.3	0.7	-6.1	2.5
Economías emergentes y en desarrollo	4.5	4.3	3.5	-2.5	4.6
Asia oriental y el Pacífico (EAP)	6.5	6.3	5.9	0.5	6.6
Europa y Asia central (ECA)	4.1	3.3	2.2	-4.7	3.6
América Latina y el Caribe (LAC)	1.9	1.7	0.8	-7.2	2.8
Perú	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0
Oriente Medio y Norte de África (MNA)	1.1	0.9	-0.2	-4.2	2.3
Asia meridional (SAR)	6.5	6.5	4.7	-2.7	2.8
África al sur del Sahara (SSA)	2.6	2.6	2.2	-2.8	3.1

Nota. Adaptado de Organización Internacional del Trabajo, base de datos sobre estadísticas de la OIT (ILOSTAT), por Banco Mundial (2021) (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/657071588788309322-0050022020/original/GlobalEconomicProspectsJune2020RegionalOverviewLACSP.pdf>).

* e = estimación; f = pronóstico.

El World Economic Forum (2020) afirma que América Latina se convirtió en el epicentro de la pandemia en el mundo, por lo cual el impacto en nuestra región viene

intensificado, las razones mencionadas fueron que la aplicación de medidas de distanciamiento y social fueron aplicadas casi 3 meses más tarde que en Europa y fallas en los sistemas de salud, teniendo un número alto de casos confirmados, de hecho en Latinoamérica, Perú, junto con Brasil, México y Chile, formaron parte de los 15 principales países del mundo con mayor número de casos confirmados, otro factor fue el estado “precario” de la economía de muchos países de AL donde las medidas de confinamiento no son opción para una parte importante de la población, este caso sería diferente en países de Europa con una mejor economía.

El Banco mundial (2020) afirma que a causa de la fuerte desaceleración económica en EE. UU y China se han visto alteradas y afectadas las cadenas de suministro de países Latinoamericanos como México y Brasil, así provocando una importante caída en exportaciones de las economías que producen bienes básicos, como es el caso de Perú y Chile.

En la siguiente tabla se muestran las variaciones del PBI real de distintos países a comparación de Perú donde existe una importante variación negativa comenzando del 2019 desde que comenzó la pandemia, probando que esta si influenció de gran manera a la economía del país, sin embargo, el escenario es positivo para el 2021 en la mayoría de los países, teniendo en cuenta que las previsiones del Banco Mundial se actualizan con base a nueva información, sin embargo tenemos circunstancias mundiales muy cambiantes debido al COVID-19, por lo que estas proyecciones presentadas podrían diferir de las proyecciones contenidas en otros documentos de la misma fuente.

Tabla 2.3

Pronóstico para los países de América Latina y el Caribe (Cambio en el porcentaje anual)

	2017	2018	2019e	2020p	2021p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)					
Argentina	2,7	-2,5	-2,2	-7,3	2,1
Belice	1,9	2,1	0,3	-13,5	6,7
Bolivia	4,2	4,2	2,7	-5,9	2,2
Brasil	1,3	1,3	1,1	-8,0	2,2
Chile	1,2	3,9	1,1	-4,3	3,1
Colombia	1,4	2,5	3,3	-4,9	3,6
Costa Rica	3,9	2,7	2,1	-3,3	3,0
Dominica	-9,5	0,5	9,6	-4,0	4,0
Ecuador	2,4	1,3	0,1	-7,4	4,1
El Salvador	2,3	2,4	2,4	-5,4	3,8

(continúa)

(continuación)

	2017	2018	2019e	2020p	2021p
PIB a precios de mercado (USD de 2010)					
Granada	4,4	4,2	3,1	-9,6	6,5
Guatemala	3,0	3,1	3,6	-3,0	4,1
Guyana	2,1	4,1	4,7	51,1	8,1
Haití ^a	1,2	1,5	-0,9	-3,5	1,0
Honduras	4,8	3,7	2,7	-5,8	3,7
Jamaica	1,0	1,9	0,7	-6,2	2,7
México	2,1	2,2	-0,3	-7,5	3,0
Nicaragua	4,6	-4,0	-3,9	-6,3	0,7
Panamá	5,6	3,7	3,0	-2,0	4,2
Paraguay	5,0	3,4	0,0	-2,8	4,2
Perú	2,5	4,0	2,2	-12,0	7,0
República Dominicana	4,7	7,0	5,1	-0,8	2,5
Santa Lucía	2,2	1,4	1,4	-8,8	8,3
San Vicente y las Granadinas	1,0	2,0	0,4	-5,5	4,0
Suriname	1,8	2,6	2,3	-5,0	3,0
Uruguay	2,6	1,6	0,2	-3,7	4,6

Nota. De Banco Mundial (2020) (<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/657071588788309322-0050022020/original/GlobalEconomicProspectsJune2020RegionalOverviewLACSP.pdf>).

Notas. * e = estimación; p = pronóstico.

Informalidad

Se refiere a esta informalidad, no solo la entendida como estar fuera del sistema legal, principalmente tributario, sino se refiere al respeto a la propiedad intelectual, en sus diferentes formas.

La informalidad de empresas representa una deficiencia en el capital estructural (patentes, manuales, derechos de propiedad intelectual) de una empresa, entorpeciendo el crecimiento del capital intelectual el cual afecta directamente a la resiliencia de las cadenas de suministro de estas, esto se considera pues este factor de informalidad en empresas es un indicador de retraso de recuperación económica, agravando los impactos del COVID-19 según el Banco Mundial (2021).

Se afirma que la informalidad tiene implicaciones negativas para esta recuperación económica y en consecuencia para las cadenas de suministro de estas empresas (mencionando nuevamente su capital estructural) por lo cual se presenta el siguiente cuadro mostrando el contexto global de la informalidad, seguido por regional y por país, señalando que este factor sería perjudicial para las cadenas de suministro en

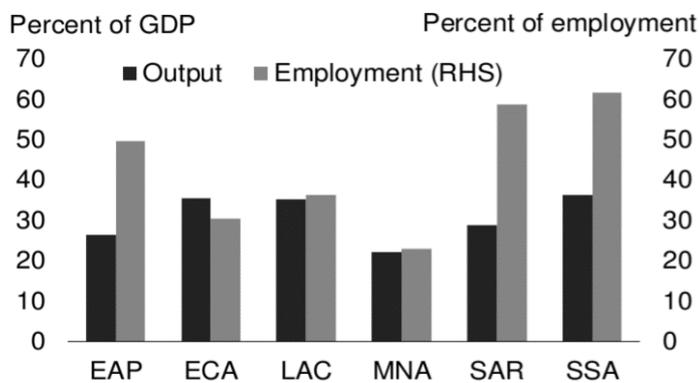
pandemia y más aún para sectores de agricultura donde veremos hay altos índices mundialmente (Ohnsorge & Yu, 2021).

Es importante resaltar que, de cada 10 empresas en el mundo, 8 son informales (International Labour Organization [ILO], 2020), sin embargo, como se aprecia en la figura 2.2, el tamaño de la economía informal varía dependiendo de las regiones, tenemos a la mayor proporción de producción informal en África (SSA), seguido por Europa y Así Central (ECA), AL y Caribe (ALC).

La informalidad representa una deficiencia de capital estructural, lo que afecta directamente al capital intelectual de las empresas, así impactando teóricamente la resiliencia de sus cadenas de suministro, por lo cual es importante mencionar este factor.

Figura 2.2

Porcentaje de empleo con respecto a al PBI, 2021



Nota. Adaptada de “The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies” (p. 4), por F. Ohnsorge y S. Yu, del Banco Mundial (2021) (<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1753-3>). CC BY 3.0 IGO

^a EAP = East Asia and Pacific; ECA = Europe and Central Asia; LAC = Latin America and Caribbean; MNA = Middle East and North Africa; SAR = South Asia; SSA = Sub-Saharan Africa.

Además, En Brasil y Perú, la liberalización del comercio y el aumento de la competencia de las importaciones se asoció con aumentos en la informalidad a medida que las empresas informales salieron y las empresas formales contrataban cada vez más a trabajadores informales o los trabajadores trabajaban cada vez más de manera informal (Banco Mundial, 2021).

Esta misma fuente apoya la afirmación de que las empresas informales son en un promedio menos productivas que las empresas formales, pues tienen la tendencia de

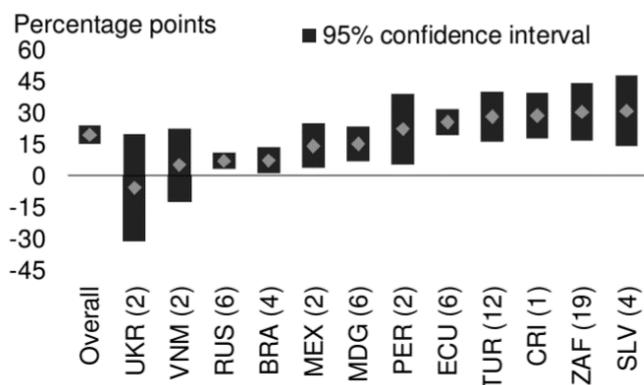
emplear más trabajadores poco cualificados, es decir en promedio sin las altas habilidades para el desarrollo de sus funciones (este indicador está dentro de la dimensión del Capital Humano perteneciente a la variable de Capital Intelectual) esto hace que se entorpezca la cadena de suministro de los productos o servicios.

Siguiendo al caso de Perú, en los últimos años se estimó, según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL), que en el 2018 operaron cerca de 9.7 millones de empresas en nuestra economía (peruana), de las cuales 75% eran del sector informal, quedando 7.3 millones de empresas informales.

En la figura 2.3 se aprecia la comparación de Porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal, en donde los indicadores que están debajo de la líneas representa la prima salarial que es mayor formalmente que informalmente, concluyendo que Perú tiene una prima salarial mayor formal que informal, queriendo decir que los trabajadores formales ganan en promedio más que los informales, así como la mayoría de países en AL, relacionando de manera negativa un índice alto de informalidad con un índice bajo de prima salarial, así volviendo a resaltar la importancia del desempleo e informalidad y su influencia negativa en el capital humano de las cadenas de suministro globales.

Figura 2.3

Comparación de porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal, 2021^a



Nota. Adaptada de “The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies” (p. 41), por F. Ohnsorge y S. Yu, del Banco Mundial (2021) (<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1753-3>). CC BY 3.0 IGO

^a La prima salarial se obtiene de 18 estudios empíricos. Consulte Banco Mundial (2019) para obtener más detalles. BRA = Brasil, CRI = Costa Rica, ECU = Ecuador, MEX = México, MDG = Madagascar, PER

=Perú, SLV = El Salvador, RUS = Rusia, TUR = Turquía, UKR = Ucrania, VNM= Vietnam, ZAF= Sudáfrica. El número de estudios o estimaciones para cada país se muestra entre paréntesis; las medias de los países se calculan mediante un modelo de metaanálisis de efectos aleatorios.

En la siguiente tabla se aprecia el caso de Perú en comparación a algunos países cuyos datos pudieron ser recolectados por el Banco Mundial, en donde el porcentaje de prima salarial para el empleo formal sobre el informal de Perú es uno de los más altos con 33.3%, significando que los trabajadores formales en Perú ganan en promedio un 33% más que los informales, cabe resaltar que esto depende también del tamaño de población de trabajadores informales y formales de cada país.

Tabla 2.4

Porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal, 2021^a

Países	Porcentajes de Prima salarial para el empleo formal sobre el informal
General	8.8
UKR	19.7
VNM	22.5
RUS	7.4
BRA	12.7
MEX	21.2
MDG	16.7
PER	33.3
ECU	12.6
TUR	23.9
CRI	21.7
ZAF	27.1
SLV	33.3

Nota. Adaptada de “The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies” (p. 136), por F. Ohnsorge y S. Yu, del Banco Mundial (2021) (<https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1753-3>). CC BY 3.0 IGO

^a La prima salarial se obtiene de 18 estudios empíricos. Consulte Banco Mundial (2019) para obtener más detalles. BRA = Brasil, CRI = Costa Rica, ECU = Ecuador, MEX = México, MDG = Madagascar, PER = Perú, SLV = El Salvador, RUS = Rusia, TUR = Turquía, UKR = Ucrania, VNM = Vietnam, ZAF = Sudáfrica. Las medias de los países se calculan mediante un modelo de metanálisis de efectos aleatorios.

Exportaciones de palta del Perú al mundo

Se consultan datos de las exportaciones de palta Hass de Perú pues la presente investigación escoge este rubro como caso específico para medir en esta área concisa las problemáticas expuestas líneas arriba y las dimensiones que afectan o no las variables de la resiliencia de las empresas exportadoras de palta, para verificar su impacto.

Figura 2.4

Comparación de Exportación de palta desde Perú al mundo en miles de \$ FOB

Item	Importers	2017	2018	2019	2020	2021
1	World	581,229	722,310	751,330	759,054	1,048,300
2	Netherlands	206,808	266,829	249,385	254,458	339,853
3	United States of America	175,008	175,641	231,706	157,937	184,613
4	Spain	89,123	110,396	114,740	131,351	172,135
5	Chile	10,006	34,195	26,338	44,416	120,481
6	United Kingdom	58,050	65,372	58,775	63,604	75,704
7	Hong Kong, China	5,362	12,465	8,872	9,146	30,422
8	China	13,459	30,111	25,684	26,237	28,208
9	Japan	9,248	13,532	12,393	20,720	27,978
10	Korea, Republic of	0	0	0	10,874	25,363
11	Russian Federation	1,870	3,141	8,475	22,720	23,276
12	Canada	3,703	1,532	5,156	4,677	4,790
13	Italy	72	12	48	1,329	3,894
14	Thailand	0	0	150	1,512	2,566
15	Belgium	1,088	1,570	3,730	3,566	1,967
16	Argentina	76	179	113	983	1,643
17	Germany	131	458	1,852	841	951
18	Portugal	747	556	380	806	739
19	France	293	35	471	212	581
20	India	6	277	483	294	561

Nota. De Trade Map, 2021

(<https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>).

Perú ha sido un importante proveedor de este producto para destinos internacionales, las exportaciones peruanas de palta Hass tuvieron una participación de 12,2% en el 2019, con un valor de exportación de 805 millones de dólares según la OEC (The Observatory of Economic Complexity), (2021).

En el 2020 las exportaciones de palta aumentaron en un 22% en los primeros 7 meses del año, con respecto al 2019, a pesar del impacto negativo del COVID-19, este incremento de volumen se debe al desempeño de algunas regiones productoras de la Costa, La Libertad (con un incremento de 51% de producción) y Ancash (con un 49% de incremento de producción) según Minagri (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego), (2021), además al incremento de demanda de productos considerados “saludables”.

Para el 2021 las proyecciones de importantes empresas del rubro siguen siendo buenas en cuanto a la exportación de palta, según la Asociación de Productores de Palta Hass (Prohass), se espera crecer un 27% y exportar más de 466 toneladas de palta Hass, a pesar de la incertidumbre del sector agrario, esta información sugiere que la producción de palta no forma parte de una problemática actual para el Perú, pues se tienen actualmente aproximadamente 43,000 hectáreas de palta Hass en Perú, mientras que en el 2020 hubieron aproximadamente 40,983 y en el 2019 38,041, por lo que se puede inferir que el COVID-19 no ha tenido un impacto negativo directo en la producción de este producto (Asociación de Productores de Palta Hass del Perú, 2021); sin embargo el impacto del COVID hacia la cadena de suministro de la palta puede haber sido aminorado por la resiliencia de estas mismas cadenas y otras medidas tomadas por las empresas afectadas.

Cabe resaltar que, como se aprecia en las tablas 2.5 y 2.6, las 10 principales empresas exportadoras de palta en Perú no han variado de puesto de manera significativa desde el 2018 al 2022, significando que sus cadenas de suministro fueron óptimas y resilientes a pesar del impacto de la pandemia, en el siguiente cuadro podemos ver las empresas y su cambio a través del tiempo.

Tabla 2.5

Ranking empresas exportadoras de palta, 2020

Empresa	%Var 20-19	% Participación 2020
AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	-18%	9%
CAMET TRADING S.A.C.	62%	8%
CAMPOSOL S.A.	17%	7%
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	-3%	7%
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	-43%	5%
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	-28%	4%
VIRU S.A.	-11%	3%
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	-33%	3%
TAL S.A.	387%	2%
Otras Empresas (204)	--	38%

Nota. De SIICEX (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior), 2021
https://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?page=172.17100&portletid=sfichaproductoinit&scriptdo=cc_fp_init&pproducto=145&pnomproducto=Palta).

Tabla 2.6

Ranking empresas exportadoras de palta, 2018

Empresa/ Año 2018	Millones US\$
CAMPOSOL S.A.	99
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	64
AVOCADO PACKING COMPANY S.A.C.	57
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	46
CAMET TRADING S.A.C.	36
VIRU S.A.	28
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	24
ASR TRADING S.A.C	20
TAL S.A.	18
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	17

Nota. De Promperu (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo), 2021
<https://www.gob.pe/promperu>).

En el 2022 las exportaciones de palta peruana al mundo contaban con una fluctuación negativa este año con respecto al anterior, ya que para ese año (2022) hubo un decrecimiento del 54.19% en valor FOB de exportaciones de palta con respecto al 2021, en este 2021 hubo un incremento del 39.19% con respecto al año 2020, seguido de nuevamente un decrecimiento del 0.52% en este 2020 con respecto al 2019, según Veritrade (2022).

2.2 Formulación del problema

Choi et al. (2020) afirma que el capital intelectual forma parte de una solución frente a acontecimientos inoportunos (como el contexto de COVID-19) que puedan perjudicar la cadena de suministro, por lo que los conocimientos internos (capital humano, estructural

y relacional) que posea en la empresa puedan ser resistentes al presentarse alguna problemática.

Durante el periodo de pandemia en el 2020 ocurrieron diferentes limitaciones y dificultades con las que muchas empresas no supieron afrontar por falta de conocimientos, lo que generó pérdidas significativas que perjudicaron notablemente el proceso logístico, sin embargo, hubo una minoría de empresas exportadoras que poseían conocimientos internos previos que ayudaron a una toma de decisiones óptima con lo que se evidenció la poca importancia que se le da al capital intelectual dentro de las organizaciones, el autor afirma que hubo esta minoría de empresas sin embargo podría no aplicarse al sector actualmente estudiado pues vemos que las empresas más importantes agroexportadoras de palta no han sucumbido en el periodo crítico de la pandemia, lo que puede significar que estas si poseen una cadena de suministro resiliente o al menos cuentan con variables que apoyan esta resiliencia como las mencionadas de capital estructural, relacional, humano, Aprendizaje de la cadena de suministro, entre otros.

2.2.1 Problema general

¿Influye el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras de palta en su resiliencia?

2.2.2 Problemas específicos

1. ¿Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta?
2. ¿Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta?

CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN

3.1 Importancia de la investigación

En este punto analizaremos porqué es de gran importancia estudiar las variables del tema en un contexto actual donde se consideran los efectos de la pandemia como eventos disruptivos para la economía y las cadenas de suministro, además de resaltar las afirmaciones de autores que también estudiaron el tema y lo consideran importante en los años recientes.

Este trabajo de investigación ha sido realizado con el propósito de aportar identificaciones de variables relacionadas a la Resiliencia de la Cadena de Suministro y sus relaciones con esta, al identificar la vinculación y efecto de las variables en estudio, capital intelectual y Aprendizaje de la Cadena de Suministro, así como sus dimensiones, pudiendo tomar los resultados como una justificación de estudio viable para futuros estudios relacionados con la cadena de suministro pero en otros entornos y sectores promoviendo la elaboración de más estudios que evidencian la importancia de los elementos mencionados anteriormente y elevando el interés del tema en investigadores futuros.

Según Pettit et al. (2019) el capital intelectual no es solo parte de los recursos humanos e influye en la absorción de capitales organizacionales y sociales sino que estos factores trabajan juntos para el desarrollo y la productividad de la empresa y finalmente al desempeño organizacional que resulta ser el objetivo principal de todas las empresas, por lo cual el desarrollo de este capital junto con sus respectivas dimensiones se vuelve no una parte significativa sino una necesidad en la cadena de suministro.

Además según Muhammad et al. (2021) quienes mencionan que, en la literatura académica existente se carece de una variedad de exámenes que estudien cómo el capital intelectual puede respaldar la Resiliencia de la cadena de suministro de una empresa en especial en un periodo de disrupción masiva así como lo es la pandemia producida por COVID-19, por lo cual se busca también complementar estos vacíos al examinar estas variables en la Resiliencia de la cadena de suministro de una porción de empresas del sector de agroexportadores de palta de Perú, país golpeado fuertemente por la pandemia

haciendo que la variación de exportaciones de palta, uno de sus productos más exportables pueda haber sido afectado en términos de su cadena de suministro, en su defecto analizar las posibles variables por las cuales la cadena se ha mantenido en un periodo de tiempo tan disruptivo, abriendo así camino a que los resultados de este estudio puedan generalizarse con otros países Latinoamericanos que tengan condiciones similares a Perú.

3.1.1 Justificación teórica

Muhammad et al. (2021) estudian el tema de la Resiliencia de la cadena de suministro junto con las variables de Capital intelectual y Aprendizaje de la Cadena, mostrando que existe una relación entre ellas, intensificadoras y volviendo a la resiliencia una variable dependiente de estas, de esta manera explica cómo pueden volverse resilientes estas cadenas, asegurando la supervivencia de empresas en periodos críticos como lo es el periodo de COVID-19, por lo cual esta investigación es necesaria para ayudar a entender los factores que llevan a la recuperación de cadenas de suministro, abriendo camino a aplicar los conceptos teóricos y definiciones a otros sectores que tengan cadenas de suministro con contratiempos imprevistos, además de dar un beneficio de actualización de conceptos y relaciones de encontradas de las variables.

Tal como fue mencionado en el Capítulo 1 Antecedentes, mencionando a Ahmed et al. (2018) quienes estudiaron la teoría del capital intelectual de previas investigaciones, las cuales han ido surgiendo en el transcurso del tiempo, asegura que ha habido vasto material literario disponible y actualizable explicando las dimensiones de esta variable, sin embargo, no hay estudios exactos orientados al sector tomado con las mismas variables actuales con el marco peruano.

Además, Pettit et al. (2019) demostraron la consistencia de estas investigaciones y estudios al abrir nuevamente una investigación original del 2010 para actualizar los nuevos fundamentos de la revolución de la resiliencia en la cadena de suministro y así determinando los nuevos factores que influyen en el capital humano e intelectual y así, se pretende aportar actualizaciones a las bases actuales ya existentes.

Se espera que los nuevos conocimientos obtenidos sean la relación actual entre las variables de estudio, afectadas en parte por un gran impacto disruptivo refiriéndonos

al COVID-19, siendo esta situación un excelente ejemplo de muestra para estudiar las afirmaciones mencionadas más adelante en el Capítulo de Hipótesis, en donde proyecta confirmar si es que las empresas con altos niveles de capital humano pueden tener mayor preparación para enfrentar estas situaciones críticas disruptivas en su cadena de suministro y donde se toma en cuenta la gestión de las dimensiones del Capital intelectual, tales como Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano, para recuperarse de forma óptima y rápida.

Así evaluar las dimensiones, tales como Capital Humano y confirmar si en realidad la experiencia, conocimientos, vínculos con los socios de la cadena y factores relevantes al comportamiento de los empleados actúan en beneficio de no solo la resiliencia de la cadena de suministro, sino que en efecto también en el desempeño organizacional, siendo este Capital Humano un antecedente también para el Aprendizaje de la Cadena de suministro, interrelacionando las variables (Muhammad et al., 2021).

3.1.2 Justificación práctica

El actual estudio proporcionará información de interés a las empresas exportadoras de palta sobre la importancia que se le debe dar al capital intelectual y su efecto o relación con respecto a la resiliencia en la cadena de suministro. Asimismo, se espera que la investigación pueda ayudar a identificar elementos secundarios que forman parte de las variables principales que podrían optimizar la gestión de la cadena de suministro de una empresa.

Además se espera que los resultados de este estudio puedan ayudar a empresas agroexportadoras de palta de Perú, y similares a esta categoría, a sobrepasar los efectos negativos que tiene el COVID-19 (pandemia que sigue afectando actualmente al país y a la gestión de su comercio exterior) en su cadena de suministro haciendo conciencia de la influencia que tiene el Aprendizaje de la cadena de suministro impulsada por el capital intelectual y su rol facilitador para llegar a un óptimo desempeño de la resiliencia en la cadena de suministro así como también su relación con la variable de capital intelectual y dar a conocer sus efectos en la práctica como lo pueden ser en distintas medidas variaciones en la competencia de la cadena de suministro y desempeño organizacional.

3.1.3 Justificación metodológica

El presente trabajo de estudio hace uso de una investigación no experimental, ya que no se emplea la manipulación de las dos variables principales a analizar, capital intelectual y Aprendizaje de la cadena de suministro influyendo en la Resiliencia de la cadena de Suministro, se utiliza esta metodología no experimental pues se considera que es un tema muy complejo con muchas dimensiones en sus variables por lo cual sería complejo en una situación tan disruptiva y particular, como lo es COVID-19, encontrar un análisis exacto experimentando con estas variables además de que no se tiene un análisis con las mismas variables pero en otro contexto diferente a COVID-19 para el mismo sector en nuestro país por lo que sería imposible comparar los resultados y realizar una metodología experimental.

Además se plantean factores secundarios y sus efectos tales como dimensiones de cada uno de estos factores, tales como Capital Estructural, Capital Humano, Capital Relacional afectando directamente a la RCS (Resiliencia de la cadena de Suministro), así como las dimensiones del Aprendizaje de la cadena (Aprendizaje de Clientes y Aprendizaje de Proveedores) afectando a la variable dependiente RCS, así como inversión, innovación y aprendizaje en las operaciones logísticas para que se pueda plantear una mejor gestión y desempeño organizacional, entre otras, permitiendo entender la relación que tienen estas variables para que favorezcan a las cadenas de suministro de empresas exportadoras de palta en Perú.

Asimismo, para profundizar el tema, se hará uso de técnicas de recolección de información cualitativa de cuestionarios con puntajes en escala Likert, dirigidas a agroexportadoras que hayan tenido actividades de comercio en el periodo 2020 - 2022, enfocándonos en empresas del rubro agro y palta, aprovechando la situación disruptiva causada por el COVID-19.

Cabe mencionar que el estudio se está centrando en la industria agroexportadora de alimentos de Perú, las empresas que serán utilizadas para las encuestas serán peruanas de distintas provincias no solo de la capital Limeña.

Se opta por encuestas por la facilidad de obtener respuestas más fácilmente medibles por la escala de Likert con preguntas personalizadas para cada tipo de variable, además de que esta técnica nos facilita mayor precisión en el muestreo.

3.2 Viabilidad de la investigación

El trabajo de investigación ha identificado variables independientes y dependientes, recolectado datos operativos reales y características que son considerables para comprender la relación que puede tener en una cadena de suministro resiliente con respecto a la importancia del capital intelectual.

Las características de investigación seleccionadas como las variables y dimensiones dentro de ellas aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados brindando un mejor entendimiento del contexto y teoría del tema, se asegura esto pues autores anteriormente han realizado investigaciones del mismo tema con variables similares a las aplicadas obteniendo resultados claros y también cumpliendo los objetivos propuestos de estudio.

3.3 Limitaciones de la investigación

La situación de pandemia causada por COVID-19 puede dificultar la recolección de datos y recopilación de respuestas del instrumento dirigido, puesto que se apuntó a un sector con mucho movimiento en comercio exterior en nuestro país incluso en pandemia como lo es el agro y en especial un producto con una alta demanda internacional en los últimos años como lo es la palta, es importante mencionar que este producto es clasificado con la partida arancelaria 0804400000, perteneciente a la clasificación de aguacates frescos o secos mostrada en la siguiente tabla.

Tabla 3.1

Clasificación de aguacates frescos o secos

SECCIÓN	II. FRUTOS DEL REINO VEGETAL
CAPÍTULO	8. Frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías
08.04	Dátiles, higos, piñas tropicales (ananás), aguacates (paltas), guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos
08.04.40.00.00	Aguacates (paltas), frescos o secos

Nota. De Minagri (Ministerio de agricultura y riego), 2019 (<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471795/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20-%20Palta%202015%20-%202019.pdf>).

Según las bases de Veritrade (2022), hubieron exactamente 468 empresas agro exportadoras de palta con la partida 0804400000 categorizada en “AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS” y la partida 0811909900, perteneciente a “LOS DEMÁS FRUTAS Y OTROS FRUTOS, SIN COCER O COCIDOS EN AGUA O VAPOR, CONGELADOS, INCLUSO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE”, estas empresas han tenido actividades de comercio exterior en los últimos 5 años, teniendo dentro el periodo de tiempo disruptivo de interés en la presente investigación (2020 - 2022), lo cual nos da un amplio margen de búsqueda, este amplio margen nos limita por la gran cantidad de empresas existentes y pocos filtros sugeridos para hacer una selección simple de muestra, la cual se delimitó con un 95% de nivel de confianza a 212 empresas, las cuales siguen siendo un amplio campo de búsqueda sin seguridad de encontrar contacto directo con ellas, buscando en el “Directorio de Exportadores Peruanos” de SIICEX recuperado en el 2021, se encontraron los números de contactos de muchas, sin embargo esta base no cuenta con la totalidad de dichas empresas ni otros medios de contacto para facilitar los cuestionarios, lo cual es una limitación significativa para la recolección de datos y más en un contexto de pandemia en donde estos recursos se vuelven significativamente menos accesibles de hallar físicamente, como lo son las encuestas presenciales que actualmente en su mayoría son casi imposibles.

Por otro lado, otra limitación surgió con la otra fuente de medios de contacto, la cual fue la página de IPSOS, esta permite descargar datos de trabajadores del área directiva y empleados de empresas de diferentes rubros, datos como, nombres, cargo, email y teléfonos; Entre estos contactos de IPSOS de las empresas encontradas en Veritrade y el directorio de exportadores mencionado encontramos los cargos de Jefe de sistemas, Jefe de Tesorería, Jefe de Logística, Gerente General, Jefe de Planta, Asistente de exportación, Gerente de Zona Alta, Gerente de Comercio Exterior, Gerente de Calidad, Jefe de Logística Nacional, Jefe de Logística Internacional, Analista de Costos, Gerente Agrícola, Tesorera, Jefe de Gestión Humana, Asistente de Logística, entre varios otros cargos (trabajadores internos), se encontraron aproximadamente 300 correos de contactos para tener un primer alcance de la encuesta en cuestión por correo electrónico, sin embargo muchos de los correos rebotaron por ser desactualizados, no obstante muchos

otros respondieron y se les hizo un seguimiento por llamada y correos para que pudieran derivar la encuesta a otras áreas actuales y relevantes que puedan llenar la encuesta.

Otra limitación encontrada en la recolección de datos fue la búsqueda en campo de contactos de empresas agroexportadoras en 2 de los lugares más frecuentados por productores y proveedores de palta nacional en Lima, estos lugares son llamados popularmente “Mercado mayorista” y “Mercado de frutas” ubicados respectivamente en los distritos de Santa Anita y San Luis, visitados en 2 ocasiones por la autora de la presente investigación, las limitaciones encontradas fueron la falta de determinación de puestos en donde se pueden encontrar vendedores de palta que sean directamente productores y exportadores del producto, asimismo otra limitación fue la falta de confianza de los pocos encontrados, ya que muchos mostraron muy poca disponibilidad para responder la encuesta en cuestión o brindar información acerca de dónde se podrían encontrar otros contactos de exportadores, aun así se encontraron algunos contactos que efectivamente exportaban el producto y respondieron algunas encuestas en el momento de la visita.

Por otra parte, en cuestiones de referencias bibliográficas que apoyen con la investigación de las variables estudiadas, Ali y Gölgeci (2019) mencionan en su estudio, el hecho de que hubo un incremento exponencial en la literatura de temas relacionados a la Resiliencia de la Cadena de Suministro (RCS) en la última década, sin embargo consideran que aún no es suficiente con este incremento, pues existen numerosas dimensiones y variables de esta cadena por lo cual presenta barreras, moderadores, mediadores y métodos de investigación diferentes, que afectan y son afectados por la RCS, por lo cual afirman que existe aún una gran brecha para la investigación empírica de variables dentro de la RCS, siendo esta otra limitante en la investigación.

CAPÍTULO IV: OBJETIVOS

En este capítulo se verán los objetivos separando los específicos del general, en donde los objetivos específicos se formulan tomando las dimensiones de las 2 variables independientes del objetivo general como influyentes en la variable dependiente y así dividiendo en 2 objetivos específicos.

4.1 Objetivo General

Determinar si influyen el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras de palta en su resiliencia.

4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.
2. Determinar si influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.

CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

En este punto veremos la división de las hipótesis en específicas y general, en donde la general se divide en alternativa, la cual afirma una influencia y la nula no la afirma, además las específicas se dividen en 2, tomando las dimensiones de las variables independientes con respecto a la dependiente (Resiliencia de la cadena de Suministro interna).

5.1 Hipótesis general

Hipótesis Alternativa: El capital intelectual y el aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras peruanas de palta influyen en su resiliencia.

Hipótesis Nula: El capital intelectual y el aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras peruanas de palta no influyen en su resiliencia.

5.2 Hipótesis específicas

H1: Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.

H2: Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.

CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS TEÓRICOS

En este capítulo se verán las definiciones de conceptos necesarias para comprender las variables de estudio independientes y dependientes, así como sus dimensiones, y su relación entre ellas, así poder analizar en base a teorías previas y confirmar estas relaciones o explicarlas en un contexto más actual a lo largo de la investigación.

6.1 Marco Teórico

Se tomaron en cuenta investigaciones científicas previas que relacionan las variables que forman parte del objetivo de la presente investigación, una de ellas es la investigación de Muhammad et al. (2021) quienes ahondan en la relación que tiene el Capital intelectual, Aprendizaje y la Resiliencia de la cadena de suministro, así como la Teoría del Capital Humano y la Teoría de Capital Intelectual que autores previamente estudiaron y definieron para llegar a la relación y el impacto que tiene una variable frente a la otra.

Teoría del Capital Humano

Esta teoría, según Theodore Schultz (1961) y otras investigaciones relevantes, surcan el camino para modelar la relación entre el capital intelectual y el rendimiento empresarial. Además, este estudio indica que la incorporación de las dimensiones de la capacidad de absorción son mediadores entre los componentes de Capital intelectual y rendimiento empresarial.

Según Ahmed et al. (2018), la teoría del capital humano sostiene que todos los activos de la organización incluso combinados no se acercan al potencial que tienen los seres humanos o sea el capital humano y sus recursos intangibles, y afectan el crecimiento o disminución del número de clientes y procesos, pues este preserva el conocimiento implícito y explícito, lo cual es valioso para una organización para que jueguen un rol importante en la ventaja competitiva, asimismo estos recursos intangibles pueden tener fundamentos elementales insustituibles e inimitables, creatividad, capacidad de aprendizaje, formación, educación y motivación, además de que el desempeño

empresarial impulsa en primera instancia la utilización del capital humano.

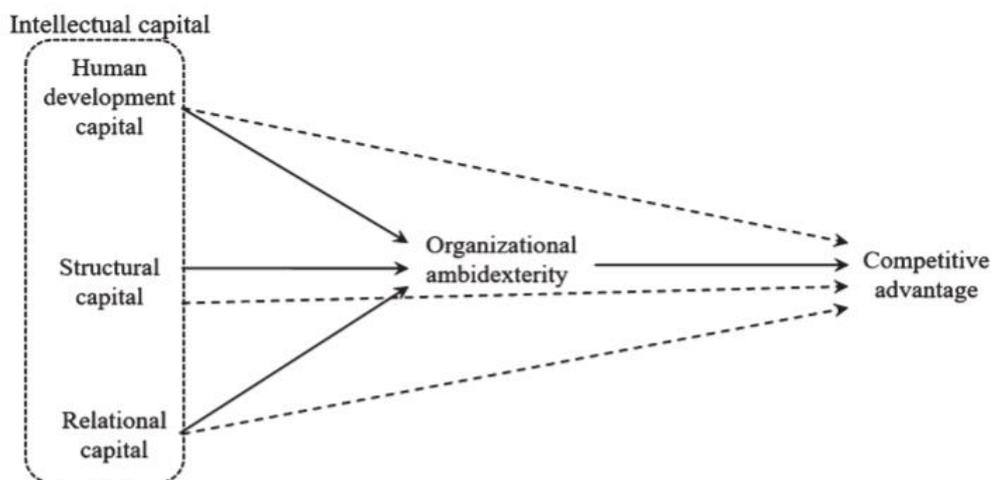
Teoría de Capital Intelectual

Nuno et al. (2021) apoyaron la teoría del capital intelectual que describe que el conocimiento juega un papel vital en el desarrollo de las estrategias para la empresa, así como el equipo de la organización, por lo cual se necesita invertir en estos recursos que proporcionan una mayor eficiencia en el desempeño laboral.

Así mismo el mismo autor apoya la relación que presenta en la figura 6.1 en donde el Capital intelectual reúne 3 componentes importantes llamados también dimensiones, Capital Humano, Capital estructural, Capital relacional, al alinear estas 3 dimensiones la empresa crea mejor capital financiero y eleva su ventaja competitiva, que el capital intelectual incluye la posesión de conocimientos de tendencias, gestión eficaz de recursos humanos, avance tecnológico y habilidades profesionales.

Figura 6.1

Relación entre Dimensiones del Capital intelectual y la ventaja competitiva en una organización



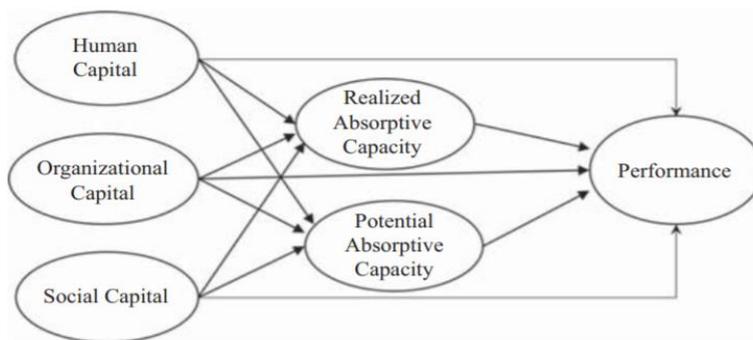
Nota. De “Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison, 2019. Por Muhammad et al., (2019) (<https://doi.org/10.3233/HSM-180409>).

Asimismo, Ahmed et al. (2019) definieron también 3 dimensiones del capital intelectual como se aprecia en la figura 6.1, las cuales son: Capital Humano, Capital

Organizacional, Capital Social y asimismo este las relaciona con las Capacidades de Absorción Realizada y potencial para alcanzar el desempeño organizacional, como se muestra en la siguiente figura.

Figura 6.2

Relación entre Dimensiones del Capital intelectual y desempeño en una organización



Nota. De “Intellectual capital and supply chain resilience”, 2021. Por Muhammad et al. (2021) (https://www.researchgate.net/profile/Tarique-Mahmood-2/publication/349233107_Intellectual_capital_and_supply_chain_resilience/links/6059b504458515e83464bd61/Intellectual-capital-and-supply-chain-resilience.pdf).

6.2 Marco Conceptual

A continuación, se definirán conceptos claves para la presente investigación con la finalidad de tener una mejor comprensión de las variables en estudio.

Se definen los conceptos previos clave tales como Cadena de Suministro, Capital intelectual, sus dimensiones y las variables del Aprendizaje de la cadena de suministro para así llegar a la Resiliencia de la Cadena de Suministro y poder determinar su relación, se aprecia en la figura 6.4 dichas relaciones y las variables, independientes, dependientes y mediadoras.

Cadena de Suministro

Según Handfield y Nichols (2015), la cadena de suministro es intrínsecamente una dinámica y conlleva un flujo constante de productos, información y recursos financieros entre niveles diferenciados. La Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) representa la amalgamación de las operaciones de la cadena de suministro a través del desarrollo de relaciones sólidas, con el objetivo de adquirir una ventaja económica sostenible.

Otra definición indica que la cadena de suministro constituye una compleja red de entidades que, mediante enlaces tanto ascendentes como descendentes, colaboran en una variedad de procesos y actividades destinados a generar valor en términos de productos y servicios, que finalmente llegan a manos del consumidor definitivo (Christopher, 1998, p. 15).

El mismo autor alude, en términos generales, que la cadena de suministro implica la interacción de dos o más entidades legalmente independientes, unidas mediante la circulación de materiales, información y recursos financieros. Estas entidades pueden comprender empresas dedicadas a la fabricación de componentes, piezas y productos finales, proveedores de servicios logísticos, e incluso el cliente final. Asimismo, el autor señala que, en un sentido más estricto, el concepto de cadena de suministro también se aplica a grandes corporaciones que operan a través de múltiples instalaciones, a menudo situadas en distintos países.

Resiliencia

Leal et al. (2014), apoyan las definiciones de la resiliencia que la clasifican como “la capacidad de sistemas de absorber cambios y todavía persistir, también llamada “la capacidad parachoques”.

Los autores en cuestión respaldan asimismo la definición de resiliencia frente a peligros naturales como la capacidad de un individuo para afrontar o adaptarse a situaciones peligrosas. De manera paralela, consideran la resiliencia social como la habilidad de un sistema para ajustarse a los desafíos sociales, políticos y medioambientales inherentes a su entorno.

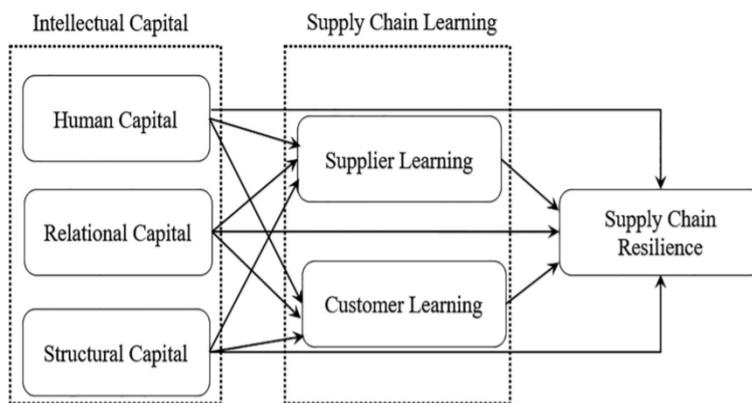
Desde una perspectiva organizacional, la mayor resiliencia implica la capacidad de abordar con éxito los problemas que surgen durante una crisis. En consecuencia, la resiliencia de una organización se encuentra estrechamente ligada al conocimiento de la situación, la gestión de las vulnerabilidades y la capacidad de adaptación en un entorno complejo, dinámico e interconectado.

Los mismos autores sostienen que, en términos generales, se puede concebir la cadena de suministro como una organización en sí misma, dado que todos sus componentes trabajan en armonía hacia un fin común. Además, se argumenta que al aumentar la resiliencia de la cadena de suministro se busca reducir la vulnerabilidad a

interrupciones súbitas provocadas por posibles fallos, asimismo indican que se conoce a una cadena de suministro resiliente como : Cadenas de suministro que poseen la capacidad de restablecerse a su estado original o reubicarse en una situación deseada, tras haber sido perturbadas por algún evento, ya sea de origen externo o interno al sistema, constituyen sistemas con la habilidad de responder y recuperarse eficazmente después de haber enfrentado una disrupción.

Figura 6.3

Dimensiones y variables relacionadas a la Resiliencia de la Cadena de Suministro



Nota. De “Intellectual capital and supply chain resilience”, 2021. Por Muhammad et al., (2021) (https://www.researchgate.net/profile/Tarique-Mahmood-2/publication/349233107_Intellectual_capital_and_supply_chain_resilience/links/6059b504458515e83464bd61/Intellectual-capital-and-supply-chain-resilience.pdf).

Muhammad et al. (2021) apoyaron que el Supply Chain Learning (Aprendizaje de la cadena de suministro) y sus dimensiones, presentadas y distribuidas en la figura 6.4, en donde fluye el conocimiento es dependiente al Intelectual Capital (Capital intelectual) refiriéndose a este último como el stock del conocimiento, así el Capital Intelectual proporciona una base fundamental para el Aprendizaje de la Cadena de Suministro, juntando todos estos factores para construir la Resiliencia de la cadena, estas dimensiones del Capital Intelectual poseen las siguientes definiciones, las cuales están profundizadas más adelante en el capítulo:

Capital humano: se define como "las habilidades, el conocimiento y la experiencia que posee un individuo o población, vista en términos de su valor o costo para una organización" (Sandberg, 1986).

Capital estructural: "Consta de la infraestructura de apoyo, los procesos y las bases de datos de la organización que son vitales para funcionar" (Skandia, 1994).

Capital relacional: "Se define como el valor inherente a las relaciones de una empresa con sus clientes, proveedores y otros sectores importantes o Stakeholders" (Skandia, 1994).

Resiliencia de la cadena de suministro (RCS)

La RCS es la capacidad que tiene una organización para gestionar frente a perturbaciones e interrupciones masivas con o sin una disminución limitada en su desempeño (Melnik et al., 2014 y Pettit et al., 2019).

Así mismo presenta que la RCS es la capacidad de la misma cadena para prepararse y/o responder a inconvenientes e interrupciones, así realizar una recuperación oportuna y rentable por lo cual avanzar a un estado de operaciones posteriores a la interrupción.

Tukamuhabwa et al. (2015) señaló que es fundamental mencionar que la RCS también influye en la posición futura de la misma cadena; de manera que la organización pueda surgir nuevamente en un estado ideal e incluso mejorándolo.

Mandal (2012) determina que la creación de Resiliencia de la cadena de suministro conlleva que las empresas pueden recuperarse óptimamente de un evento disruptivo (como lo puede ser la pandemia causada por COVID-19) de dos formas principalmente, primero volviendo a la normalidad y segundo progresando a un estado mejor de gestión o desempeño operativo, este autor divide la Resiliencia de la cadena de suministro en 3 dimensiones, Agilidad de la CS, Colaboración de la CS y Gestión de riesgo de la CS, a diferencia de otros autores que la dividen también en 3 dimensiones pero distintas a estas indicadas, estas dimensiones están profundizadas más adelante.

Los autores Rönkkö et al. (2021) identifican los factores de capacidad de RCS siguientes, apoyando las definiciones de varios autores apreciadas en la tabla 6.1.

Tabla 6.1

Factores de capacidad de RCS

Factores de capacidad de RCS	
Estructura de la Red de suministro	La estructura es la más adecuada para el entorno de las operaciones y de la Cadena de Suministro. Las operaciones están dispersas en muchas líneas de fábricas y líneas de producción.
Visibilidad, velocidad y flexibilidad	La visibilidad permite acciones en tiempo real en caso de que ocurran crisis. Los cambios pueden hacerse de manera rápida para permitir su recuperación y las estructuras son flexibles para adaptarse y permitir cambios en las cadenas de suministro.
Prácticas resilientes las operaciones de la cadena de suministro	La resiliencia se construye, por ejemplo, eligiendo los proveedores adecuados y métodos de suministro adecuados con mayores niveles de inventario y reservas.
Colaboración	Se describe como comunicación y colaboración efectivas en la Cadena de Suministro con todas las partes interesadas, objetivos mutuos e intercambio de conocimientos relacionados con los suministros y procesos.
Cultura de resiliencia	Construir la preparación mediante estrategias y planes de mitigación, recuperación prácticas, simulaciones y capacitaciones de personal.

Nota. Adaptado de “An Ability to Survive Disruptions: Findings from Three Finnish Manufacturing Companies’ Supply Challenges during the covid-19 Pandemic, 2021” por Rönkkö et al., 2021. (<https://up.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=151053151&lang=es&site=eds-live&scope=site>).

Preparación de las cadenas de suministro

Muhammad et al. (2021) describieron a la previa preparación de la cadena de suministro, usada para prevenir o enfrentar disrupciones, esta preparación implica que la cadena tenga una flexibilidad en sus operaciones para tolerar impactos externos e internos, siendo parte importante de la resiliencia en la cadena, y se llega gracias al establecimiento de alineación de intereses y desarrollo de planes de contingencia.

Cabe mencionar que el mismo autor afirma que la preparación de la cadena de suministro, el estado de alerta de esta y su agilidad, forman en conjunto la resiliencia de la cadena en una empresa.

Marzantowicz et al. (2020) mencionan que la gestión de riesgos es un ítem permanente de las habilidades de gestión y uno de los factores más importantes impactantes en la Resiliencia de la Cadena de Suministro (CS) y dentro de estas herramientas se encuentran los planes de contingencia para riesgos o “Plan B”, lo cual significa poseer una gestión implementada de riesgo y así estar listo para adaptar y reconfigurar recursos para superar la incertidumbre y así mitigar los riesgos que puedan surgir, en especial durante un periodo tan disruptivo como lo es la pandemia, en la tabla 6.2 se aprecia la división del mismo autor para estos 4 riesgos.

Tabla 6.2

Riesgo compartido en la cadena de suministro

Riesgo del macro-ambiente	Riesgo de una cadena de valor extendida	Riesgo operacional	Riesgo funcional (relativo a los procesos de apoyo)
- Económico	- Compras, recursos	-Planificación, diseño	- Recursos humanos
- Ecológico	-Operadores logísticos	-Suministros, compras	-Tecnología de la información
- Social	-Enlaces de distribución	- Producción	- Finanzas
- Tecnología	- Demanda.	- Distribución	- Ley
- Político		- Devoluciones	

Nota. Adaptado de “Smart “Plan B”- in face with disruption of supply chains in 2020, 2020” por Marzantowicz, 2020.

(<https://up.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146375942&lang=es&site=eds-live&scope=site>).

Stakeholders

La definición para los Stakeholder aparece por primera vez en el año 1963, conceptualizado como “Esos grupos sin cuyo apoyo la organización o empresa dejaría de existir, e incluyendo, entre ellos a accionistas, clientes, proveedores, prestamistas, trabajadores y las sociedades” (Freeman, 1984).

El mismo autor afirma que la palabra traducida de Stakeholder es “participante” o “grupo de interés”, en este conjunto entran accionistas, interesados en la organización, grupos o individuos que puedan alterar o ser alterados por el logro de los objetivos de la organización.

Los autores Barrio y Enrique (2018) apoyan la afirmación de que los Stakeholders se clasifican de la siguiente manera respectivamente, en función al grado de influencia en

el desempeño y desarrollo de la organización o negocio (primario directos y secundarios indirectos), por la representatividad, según el control de los recursos estratégicos, en relación al almacenamiento de conocimientos y habilidades útiles para la obtención de objetivos de la organización, por capacidad de control hacia el entorno y según la aplicación de estrategia.

Estos mismos autores respaldan que existe un vínculo importante entre la Responsabilidad Social Corporativa y los stakeholders, pues definen a esta primera como la consecuencia de un compromiso adoptado con todos los grupos de interés en aspectos económicos, sociales y medioambientales, con el objetivo de tomar responsabilidad por las consecuencias e impactos que derivan sus acciones y optimizar la creación de valor compartido para el conjunto de “partners” (stakeholders), así vinculándolos dependientemente.

Estado de alerta de la cadena de suministro

Eltantawy (2016) define este estado como la capacidad de una cadena de suministro para detectar cambios en el entorno organizacional de manera rápida y eficiente, asimismo Kurtz y Varvakis (2016) enfatizan la importancia de la calidad de las relaciones entre partes para llegar a un nivel óptimo en el estado de alerta, así como lo define como la capacidad de la cadena de suministro para anticipar cambios, desde entornos internos y externos empresariales, pero de manera oportuna, es ideal aplicarlo a la situación de pandemia donde ha habido tantos cambios estructurales en el mercado tales como económicos, sociales, tecnológicos, entre otros.

Shin y Park (2021) apoyan que el estado de alerta de una cadena de suministro sirve para detectar posibles interrupciones en esta cadena resaltando su función y considerándolo un elemento clave para asegurar la flexibilidad de la cadena durante eventos disruptivos, ayudando a la contención de riesgos y como una estrategia para la gestión de resiliencia.

Estas alertas tempranas sobre condiciones operativas contribuyen a la flexibilidad y respuestas proactivas a amenazas imprevistas, además es necesario que no solo la empresa en sí debe alcanzar un nivel de alerta óptimo en la cadena de suministro, sino que también lo deben hacer los proveedores y compradores, esto se debe gestionar para

hacer frente a los riesgos relacionados con los activos, procesos, organizaciones y medio ambiente.

Agilidad de la cadena de suministro

La agilidad de la cadena de suministro está en general representada con la rapidez de gestionar en un periodo mínimo de tiempo, con el cual puede contrarrestar y sobre todo recuperarse una cadena de suministro de las disrupciones e impactos negativos externos o internos, con un nivel óptimo de flexibilidad y adaptabilidad.

A diferencia de la definición que da Muhammad et al. (2021) con respecto a la investigación de Flint et al. (2008) en su investigación, el primer autor mencionado afirma que la agilidad de la cadena de suministro se caracteriza por la capacidad que la misma cadena tiene para responder a las interrupciones de manera oportuna, sin embargo el segundo autor en el estudio mencionado habla acerca de la gestión de la cadena de suministro (dentro también los procesos logísticos) e implicancias en diseño y mejora de procesos y flujo de productos y servicios, aprovechando interacciones, datos sobre comportamiento de compra de clientes, plazos de entrega, entre otros, donde los gerentes de la cadena de suministro deben mirar siempre al siguiente paso para anticipar demandas, generar innovaciones para el mercado y en el valor de propuestas.

En síntesis, Flint et al. (2008) no menciona específicamente una definición para la agilidad de cadena de suministro pero si variables (innovación y ventaja competitiva) que ayudan a su objetivo final, tales como el uso de estrategias y tácticas para mantenerse al día con sus clientes, conocer sus necesidades y expectativas, especialmente menciona que una forma de tomar estas dinámicas es a través de la innovación continua o discontinua así como incremental o disruptiva; esta innovación puede aplicarse a mejoras de costos, procesos productos o variedades de servicios, nuevos mercados, categorías, tecnologías, entre otras, cabe mencionar que estas innovaciones crean una ventaja diferencial para la organización, lo cual ayuda a aumentar la rapidez de recuperación del impacto en la cadena de suministro.

Aprendizaje de la cadena de suministro (SCL)

También llamado aprendizaje organizacional por Flint et al. (2008), es considerado un recurso intangible crítico de la cadena de suministro, así como el flujo de conocimiento (a diferencia del capital intelectual que viene a ser el stock de conocimiento) definido como "Múltiples socios de la cadena de suministro que participan en la interacción donde ocurre el aprendizaje y se centra en problemas y soluciones de la cadena de suministro".

Este autor extiende más tarde este concepto de aprendizaje organizacional a aprendizaje interorganizacional en donde 2 o más empresas que comparten una cadena de suministro interactúan y resuelven problemas de la misma cadena.

Para Bessant et al. (2003), el aprendizaje de la cadena de suministro significa un medio importante para la acumulación de conocimiento y crear un recurso estratégico para una organización al crear vínculos entre miembros y dentro de la organización.

Además el mismo autor categoriza este aprendizaje en 3 etapas, configuración (establecimiento de procesos y protocolos, donde la empresa identifica el detonante para promover el ambiente de aprendizaje), Operación, donde se evalúan y determinan los procedimientos en la empresa, como rutinas, valores de gerencia, rutinas, metas, objetivos compartidos, entre otras y mantenimiento, en donde se ocupan de los procesos de gestión que resaltan las necesidades del aprendizaje continuo y permanente, como mediciones y evaluaciones.

Flint et al. (2008) relacionaron este aprendizaje con la gestión de CS, resaltando que es importante el requisito de procesos de aprendizajes conjuntos entre las partes, debiendo tener esta confianza mutua, estar comprometidas y cooperando a largo plazo, además apoya que este aprendizaje facilita y conduce a la innovación.

Capital Intelectual (CI)

Está definida como la integración de recursos de conocimiento intangibles, procesos y relaciones dentro de la organización, se considera una fuente vital tanto de competencia de la cadena de suministro como de desempeño organizacional (Bontis et al., 2018).

Shou et al. (2020) definen que el capital intelectual es un conjunto de activos donde están los conocimientos, recursos intangibles y capacidades, todas integradas en una organización, tiene una naturaleza multidimensional y también apoya que tiene 3

dimensiones principales mencionadas más adelante.

Bontis (2018) apoya que este capital es un recurso importante para las organizaciones pues estas necesitan desarrollarlo para poder aplicar eficazmente una estrategia corporativa, mantener una competitividad a largo plazo, y mejorar el desempeño corporativo y así llegar al éxito empresarial, considerada como fuente primaria de la ventaja competitiva sostenible por otros autores, este capital produce además una garantía de beneficios reales pues los recursos basados en conocimiento tienden a ser valiosos y no imitables ni sustituibles, además identifica 3 dimensiones en este capital, Capital Estructural, Relacional y Humano.

Hult et al. (2006) resaltaron que el conocimiento es un recurso estratégico y puede servir como una fuente significativa de ventaja competitiva, por lo cual es importante en el desempeño organizacional.

Capital Humano

Diaz-Fernandez et al. (2017) definieron este capital como conjunto de conocimientos, experiencia y habilidades adquiridas mediante el tiempo y/o la educación de los empleados de una organización, estos jugando papel fundamental en la producción de la empresa y la variación de valor económico o utilidades.

También se define como "habilidades, el conocimiento y la experiencia que posee un individuo, una población u organización, vistos en términos de su costo o valor para una empresa" (Sandberg, 1986).

Además, toma en cuenta características o atributos personales como lo son actitudes, inteligencia, creatividad, capacidad multitarea, compromiso, entre otras según Bontis et al (2018).

Bontis et al. (2018) reconocieron que este capital es uno de los recursos más importante para las cooperativas sociales, donde las personas juegan un papel fundamental para alcanzar los objetivos, además recalca que la formación y educación son inversiones importantes en el capital, este mismo autor determina ejemplos generales de KPIs principales para este capital mostrados en la tabla 6.3.

Tabla 6.3

Indicadores para Capital Humano

Capital humano	Indicadores
KPI	
Capacitación	El número de horas de capacitación anuales para el empleado.
Graduado	El número de empleados graduados escalado por el total de empleados
Satisfacción de empleados	Nivel de satisfacción del empleado
Valor	Costo del empleado

Nota. Adaptado de “Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises” por Bontis et al., (2018), *Journal of Intellectual Capital* (<https://doi.org/10.1108/jic-03-2017-0049>).

Capital estructural

Está determinado por el conocimiento no humano aplicado a rutinas organizacionales, como bases de datos, derechos de autor y procesos, siendo esto, como dice el autor, la memoria institucional y base de conocimiento codificada de la organización, refiriéndose a las estructuras de la organización por las cuales hace sus transacciones comerciales (Ahmed et al., 2019).

Mubarik et al. (2019) mencionaron en su estudio que las organizaciones con procesos, bases de datos rutinas y sistemas más desarrollados tienen mayor resiliencia en su cadena de suministro, puesto que estas variables aumentan el nivel de reacción a eventos disruptivos, afectando directamente al desempeño organizacional por lo que es parte importante del know-how de una empresa.

Los mismos autores consideran que el Capital estructural tiene facetas, las cuales son agilidad, capacidad analítica y capacidad de respuesta, apoyando el objetivo final de este capital (mejoramiento del flujo de información con miembros externos, como proveedores y clientes, de la cadena de suministro) minimizando el tiempo necesario para comprender e interpretar estos conocimientos, con este contexto confirma la relación entre el capital estructural y el aprendizaje de la cadena de suministro.

También se define como "el que consiste en la infraestructura de apoyo, los procesos y las bases de datos de la organización que permiten el funcionamiento del capital humano" (Skandia, 1994).

Capital relacional

Muhammad et al. (2021) definieron al Capital relacional por las relaciones organizacionales con los stakeholders tanto externos como internos, es decir proveedores, clientes y relaciones entre los mismos empleados de la organización.

Colabora con la calidad de las relaciones entre estos miembros, incluyendo relaciones interpersonales entre empleados internos y los proveedores; y de los empleados con los clientes, esto facilita la transición oportuna de información entre estos así mejorando la coordinación en las gestiones de la cadena de suministro, ayudando a desarrollar la resiliencia.

También se define como "el valor inherente a las relaciones de una empresa con sus clientes, proveedores y otros sectores importantes" (Skandia, 1994) definiendo a estos sectores importantes como stakeholders.

El capital relacional impacta directamente en el aprendizaje de la cadena de suministro por la mayor colaboración y alianzas más sólidas con proveedores y clientes, asimismo Bontis et al. (2002) afirmaron que el Aprendizaje de la cadena de suministro depende del capital relacional, mostrando su relación.

Bontis et al. (2018) determinaron las siguientes KPIs generales para este capital, mostrados en la tabla 6.4.

Tabla 6.4

Indicadores para Capital Relacional

Capital relacional	Indicadores
KPIs	
Cliente	La calidad de las relaciones con clientes (representa el juicio emitido por el encuestado sobre la calidad de relación con los clientes).
Comunidad	La calidad de las relaciones con la comunidad.
Asociación	La calidad de las relaciones con los socios (otras cooperativas sociales, empresas lucrativas, asociaciones, universidades, agencias, gubernamentales, usuarios, entre otros).
Presencia en la web	La calidad y eficiencia de la presencia en la web o blog.
Red	La pertenencia a una red activa.

Nota. Adaptado de "Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises" por Bontis et al., (2018), *Journal of Intellectual Capital* (<https://doi.org/10.1108/jic-03-2017-0049>).

Los autores Barrio y Enrique (2018) identifican estos Stakeholders en la tabla 6.5, explayando la categorización de estos entre los internos, externos, primarios, secundarios y entre otros.

Tabla 6.5

División de Stakeholders

Stakeholders determinados
<ul style="list-style-type: none"> • S. Primarios: Son los accionistas e inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales. • S. Secundarios: Engloban la comunidad, medioambiente, especies no humanas y generaciones futuras, medios de comunicación y gobiernos y entes reguladores.
<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión interna: Incluyen las prácticas responsables en lo social (empleados) y las prácticas respetuosas con el medio ambiente dentro de la empresa. • Dimensión externa: Son las comunidades locales, socios comerciales, proveedores, consumidores, derechos humanos, problemas ecológicos mundiales.
<ul style="list-style-type: none"> • S. Normativos: Vienen a ser los directivos, accionistas, entes reguladores y gobierno. • S. Funcionales: Son los empleados, sindicatos, proveedores y distribuidores. • S. Difusos: Vienen a ser los periodistas, comunidad y grupos de interés especial.

Nota. De “Responsabilidad Social Corporativa Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders, 2018” por Barrio y Enrique (2018), Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC
https://www.researchgate.net/publication/324263485_Responsabilidad_Social_Corporativa_Estudio_sobre_la_identificacion_y_clasificacion_de_los_stakeholders

Mubarik et al. (2019) estudiaron en su investigación el impacto del capital relacional en la lealtad de los clientes tomando en cuenta las dimensiones de satisfacción, confianza y compromiso, afirmando que el capital relacional juega rol crítico en la reducción de costos de transacción indirectos, así apoya al desarrollo de una ventaja competitiva lo cual a su vez impacta en el desarrollo organizacional por la accesibilidad de información del mercado, la cual permite desplegar los recursos de la organización de forma óptima, teniendo un nivel de respuesta y reacción más rápido por lo tanto convirtiendo a la cadena de suministro en más resiliente.

Asimismo, el capital relacional promueve el aprendizaje de la cadena de suministro, acelerando la adquisición y explotación del conocimiento en la organización, mejorando los resultados y el nivel de respuestas.

Dimensiones del Capital intelectual y potencial capacidad de absorción.

Ahmed et al. (2018) instaron que la adquisición del capital humano, siendo talentoso, por medio del reclutamiento es fundamental para la capacidad de absorción de capital intelectual en una empresa u organización, opinión coincidente por Mubarik et al. (2019) quienes confirmaron la relación dependiente de estas dos variables.

Esto confirma que una de las partes principales y básicas de este capital son el capital humano, considerando que esta capacidad de usar y mejorar o retener información se hereda del conocimiento ya existente, sin embargo, este factor de capacidad de absorción aumenta cuando el capital humano recibe capacitaciones en varios y nuevos tipos de conocimiento, esto permite hacer de esta capacidad más refinada, refiriéndose a volviéndola más crítica.

Estructura organizacional

Cohen y Levinthal (1990) encontraron que la estructura organizacional desarrolla un papel clave en lo que viene a ser la absorción y transferencia de conocimientos, además en la documentación y almacenamiento de una organización, los cuales están directamente relacionados con los capitales de una organización.

Además, Jansen et al. (2005) encontraron que la accesibilidad de los recursos sistemáticos y procesos operativos como las bases de datos y manuales, influyen positivamente en la relación que tiene con el intercambio de información y conocimiento interna y externa a la organización.

El capital organizacional puede desarrollar y preservar el conocimiento para sus propias gestiones, principalmente a través de un medio estructural y cultural, además presentan que estos sistemas de data e información facilitan fundamentalmente a la difusión del conocimiento, lo que luego conduce a la absorción de conocimiento (Jansen et al., 2005).

El capital social

Ahmed et al. (2018) rescataron los fundamentos siguientes, este capital desempeña un

papel crucial en el intercambio de conocimientos entre organizaciones e interorganizacionales.

Ortiz y Col (2018) destacaron que la gestión eficiente y eficaz del capital social permite que las organizaciones puedan adquirir e identificar conocimientos con alta complejidad y sobre todo este capital dentro de las organizaciones puede mejorarse potencialmente desarrollando y fortaleciendo relaciones interpersonales enriquecedoras entre el personal, esto a su vez asimilando de una mejor manera los conocimientos.

Golgechi y Kuivalainen (2020) afirma que el capital social y sus dimensiones permiten identificar mejor y la adquisición de la información externa, desde aquí se ve la relación entre estas 2 variables.

Dimensiones del Capital Intelectual y la capacidad de absorción

Ahmed et al. (2018) sostuvieron que tener un nivel suficiente y acorde a los estándares requeridos de conocimiento previo en la organización mejora la capacidad de aplicar conocimientos previos y pertinentes, esto complementado a las afirmaciones de que el capital humano posee una relación directa a la capacidad de la organización para explotar y absorber conocimientos fuera de la empresa planteado por Soo et al. (2016), analizando la relación del capital humano con esta capacidad de absorción y el desempeño en la organización.

En un estudio realizado por Lund Vinding (2006) a través del análisis de datos de 1,544 organizaciones de servicios y fabricación en Dinamarca se muestran conclusiones indicando que la actualización constante del capital intelectual y los conocimientos del rendimiento y desempeño de la organización como los KPIs es fundamental.

Aprendizaje del cliente

Shou et al. (2020) mencionaron que el aprendizaje en sí se origina en el intercambio y generación de conocimientos tácitos (también llamado Capital humano).

Este aprendizaje del cliente está relacionado también con el Aprendizaje del proveedor, así como ambas con el Capital Humano, siendo este último factor la causa de una mayor conexión de la empresa con sus clientes y proveedores para asimilar, adquirir

y utilizar el conocimiento externo.

Muhammad et al. (2021) identificaron este aprendizaje como el conocimiento que las empresas pueden adquirir de sus clientes.

Jim y Kim (2010) destacan que el aprendizaje entre los compradores y vendedores puede no siempre ser bueno, pues puede superar los beneficios esperados, es decir al divulgar demasiado conocimiento crítico puede plantear amenazas con respecto a los socios de la organización, al arriesgar el conocimiento a ser explotado por su propietario.

Aprendizaje del proveedor

Muhammad et al. (2021) lo identificaron como conocimientos y cambios tecnológicos que una organización puede adquirir de sus proveedores por medio de interacciones, ya sean formales o informales.

Jim y Kim (2010) apoyan que el aprendizaje de relaciones entre pequeños y grandes proveedores en sus intercambios con clientes internacionales y nacionales juega un papel crucial en la gobernanza de estas relaciones, además cuando los proveedores participan en actividades conjuntas y en la toma de decisiones a través de la relación de aprendizaje, tienen más oportunidad de influir en las grandes decisiones de los Stakeholders, de esta manera puede proteger sus intereses.

En el caso específico de las empresas exportadoras de palta peruanas, estas suelen trabajar directamente de la mano de productores, acopiadores, cooperativas de palta y también con empresas de servicios de packing, cosecha, limpieza, clasificación, empaque, transporte internacional u otras contratadas, los proveedores de producción usualmente cuentan con certificaciones como HACCP, SENASA, Global GAP, Fair Trade, Certificación orgánica o las que sean necesarias para el mercado objetivo.

El capital organizacional

Los autores Kang y Snell (2009) afirman que este aspecto del capital establece el sistema y los mecanismos de conocimiento y adquisición, así como facilita el traspaso de la traducción de los conocimientos adquiridos al conocimiento organizacional, además previas investigaciones encuentran que las innovaciones mundiales deben mucho crédito

al capital organizacional.

Jansen et al. (2005) determinaron una relación directamente proporcional entre el capital social y la capacidad de absorción pues este capital social no solo ayuda a desarrollar el conocimiento dentro de la organización sino también conduce a la correcta aplicación de este mismo conocimiento para optimizar los resultados, además este mismo factor, capital social, se convierte en un fuerte predictor del intercambio de conocimientos (Van Dijk et al., 2016).

Ahmed et al. (2018) indicaron que este marco conceptual identifica las dimensiones del rendimiento dentro de una organización y explica que el desempeño organizacional tiene en cuenta los factores ya definidos de capital humano, Capital organizacional, Capital social, así como en segundo grado, la capacidad de absorción realizada y la capacidad de absorción potencial para llegar a los indicadores de desempeño organizacional, donde identifica como mediadores a la capacidad de absorción, los componentes del capital intelectual y rendimiento empresarial, indicando que el capital intelectual se convierte en una fuente de fuerte competitividad y multidisciplinas, teniendo la posibilidad de que todas las dimensiones del capital intelectual (ya mencionadas anteriormente) puedan mejorar el desempeño empresarial.

Desempeño de la Cadena de Suministro

Conlleva a los resultados de las operaciones resultantes de la ejecución de distintos procedimientos incluidos en las funciones de la cadena de suministro de la empresa. Esto incorpora en gran medida a todas las actividades tales como información, tareas relacionadas con el flujo y conversión de bienes mercancías desde la materia prima hacia los clientes y así a los usuarios finales (Zhu & Sarkis, 2004).

Som et al. (2019) afirmaron que el desempeño de la cadena de suministro posee 6 dimensiones, las cuales están interrelacionadas y se definen en la tabla 6.6, estas dimensiones son Velocidad de Entrega, Calidad, Costo y Flexibilidad, juntas forman y aseguran desempeño de la cadena de suministro, junto con las variables anteriormente mencionadas.

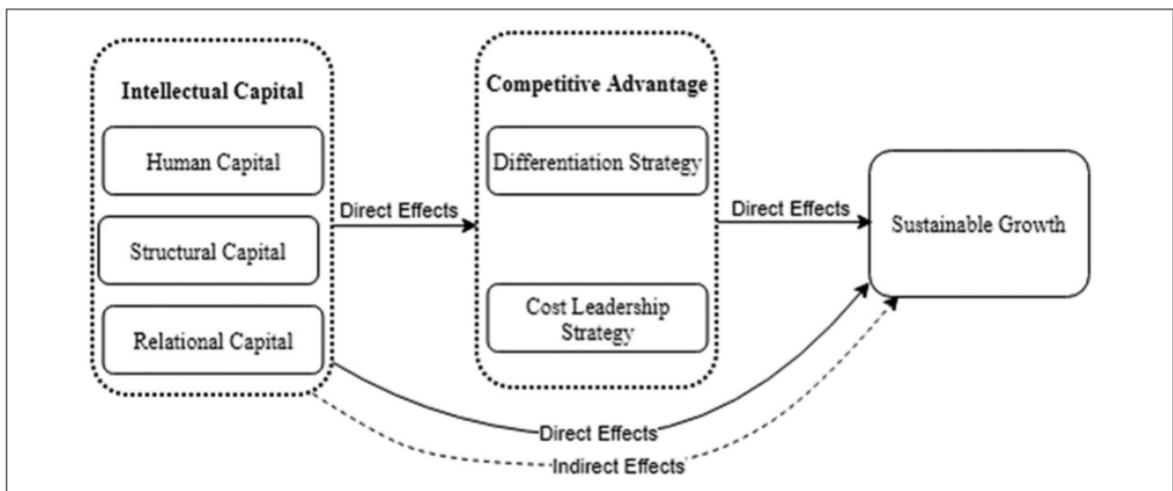
Lu et al. (2021) mencionaron que reconocen las 3 dimensiones del Capital Intelectual (Capital Humano, Estructural, Relacional), siendo eficientes, obtienen un

valor agregado, elevando la ventaja competitiva y así tener un efecto directo en el crecimiento sostenible, por lo cual identifica a el Capital Intelectual como base para este crecimiento o también llamado desarrollo, estas relaciones se aprecian en la figura 6.4.

Los mismos autores afirman que existe una influencia en cada dimensión del Capital intelectual, refiriéndose a un rol mediador para la creación de las estrategias competitivas y esto a su vez teniendo un efecto directo con la variable independiente (crecimiento sostenible).

Figura 6.4

Crecimiento Sostenible



Nota. De “Does Intellectual Capital Spur Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Growth?: A Study of Chinese and Pakistani Firms, 2021” por Lu et al.,2021 (<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244021996702>).

6.3 Matriz de operacionalización

En la Tabla 6.6 se explica la relación entre variables (se cuenta con una independiente, 1 dependiente y 1 mediadora), sus dimensiones, los ítems e indicadores de cada dimensión, explicando las definiciones de cada variable y la técnica e instrumento utilizados.

Tabla 6.6

Matriz de operacionalización

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem (unidad de medida)	Fuente del Ítem	Técnica e Instrumentos
Variable dependiente Resiliencia de la cadena de suministro interna	La capacidad que tiene una organización para gestionar frente a perturbaciones e interrupciones masivas con o sin una disminución limitada en su desempeño (Melnik et al., 2014).	Agilidad de la cadena de suministro interna	Grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la CS interna	La empresa adapta nuevos recursos de la CS interna para responder a cambios repentinos de la oferta y demanda. La empresa se adapta a nuevos recursos y procesos de la CS interna para reducir el tiempo de entrega	Muhammad et al. (2021)	Tipo de Investigación: Aplicada Alcance de la investigación Correlacional Diseño de Investigación No experimental Población 468 empresas agroexportadoras de palta de Perú Muestra 212 empresas agroexportadoras de palta de Perú, calculado con un nivel de confianza del 95% y 5% de margen de error.

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem (unidad de medida)	Fuente del Ítem	Técnica e Instrumentos
		Estado de alerta de la cadena de suministro interna	Nivel de rapidez de identificación de amenazas a las redes de la CS interna Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado	La empresa identifica amenazas a las redes de la CS interna de manera rápida La empresa hace seguimiento de cambios estructurales en el mercado (causados por progreso económico, cambios políticos y sociales, tendencias demográficas) de manera rápida	Muhammad et al. (2021)	Técnica: Encuesta Instrumentos: Cuestionario
		Preparación de la cadena de suministro interna	Grado de oportunidades en que la empresa selecciona a las empresas con las que es fácil trabajar como socios en la CS interna Nivel de desarrollo de planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la CS interna	La empresa selecciona empresas con las que es fácil trabajar como socios en la CS interna La empresa desarrolla planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la CS interna	Muhammad et al. (2021)	

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem (unidad de medida)	Fuente del Ítem	Técnica e Instrumentos
Variable independiente Capital intelectual	Suma de recursos de conocimiento intangibles dentro de la organización (Shujaat, et al., 2021).	Capital Estructural	Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa Nivel de protección del conocimiento e información clave para evitar su pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa	La empresa posee registrado y almacena su conocimiento (bases de datos, patentes, manuales, archivos, derechos de propiedad intelectual) La empresa protege el conocimiento e información clave para evitar su pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa	Muhammad et al. (2021)	
		Capital Relacional	Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes	La empresa posee buena relación entre trabajadores de diferentes departamentos participando entre sí La empresa posee relaciones necesarias de largo plazo con proveedores o clientes	Muhammad et al. (2021)	

(continúa)

(continuación)

Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem (unidad de medida)	Fuente del Ítem	Técnica e Instrumentos
		Capital Humano	Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos y funciones	La empresa posee trabajadores altamente calificados en sus respectivos trabajos y funciones	Muhammad et al. (2021)	
Variable Mediadora Aprendizaje de la Cadena de Suministro interna	También llamado aprendizaje organizacional por Flint et al., (2008) es considerado un recurso intangible crítico de la cadena de suministro, así como el flujo de conocimiento.	Aprendizaje del Cliente	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes	La empresa posee rapidez en la respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que sabe de clientes	Muhammad et al. (2021)	
		Aprendizaje del Proveedor	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores	La empresa posee rapidez en la respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que sabe de proveedores	Muhammad et al.(2021)	

6.4 Matriz de consistencia

La Matriz de Consistencia de la presente investigación se encuentra conformada y en base a los problemas y objetivos específicos explicados anteriormente en el Capítulo II, adicionalmente incluye las hipótesis que incluyen las 3 variables divididas en 2 hipótesis específicas y una general, asimismo las variables de investigación relacionadas con sus indicadores respectivos.

Tabla 6.7

Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
Problema General ¿Influye el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras de palta en su resiliencia?	Objetivo General Determinar si influye el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras de palta en su resiliencia.	Hipótesis general El capital intelectual y el aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras peruanas de palta influyen en su resiliencia.	Variable dependiente Resiliencia de la Cadena de Suministro interna	Grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la CS interna Nivel de rapidez de identificación de amenazas a las redes de la CS interna Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado Grado de oportunidades en que la empresa selecciona a las empresas con las que es fácil trabajar como socios en la CS interna Nivel de desarrollo de planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la CS interna
			Variable independiente Capital Intelectual	Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa Nivel de protección del conocimiento e información clave para evitar su pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos y funciones
			Variable medidora Aprendizaje de la Cadena de Suministro	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores

(continúa)

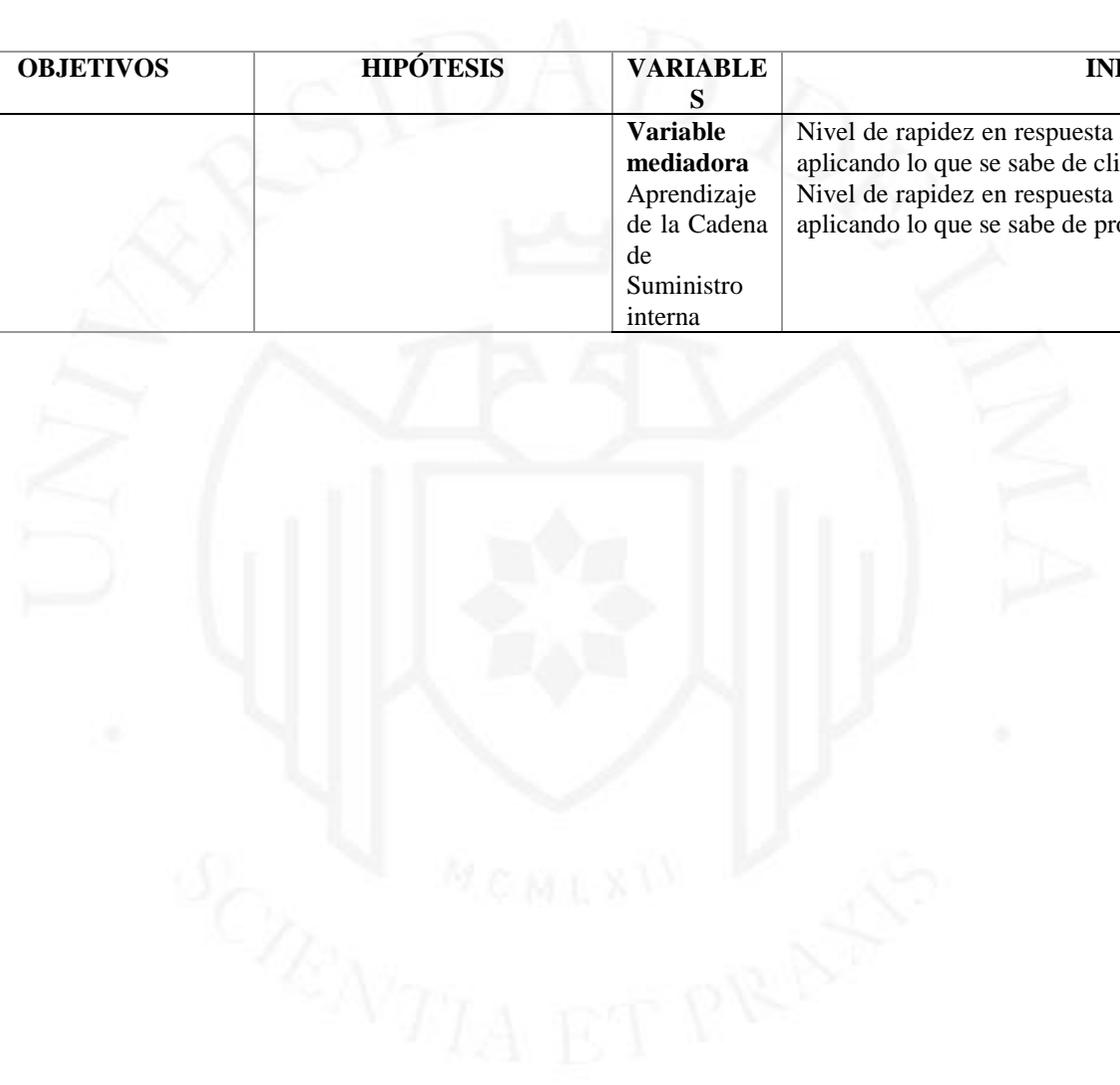
(continuación)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p>Problema específico 1 ¿Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta?</p>	<p>Objetivo específico 1 Determinar si influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.</p>	<p>Hipótesis específica 1 Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.</p>	<p>Variable dependiente Resiliencia de la Cadena de Suministro interna</p> <p>Variable independiente Capital Intelectual</p>	<p>Grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la CS interna Nivel de rapidez de identificación de amenazas a las redes de la CS interna Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado Grado de oportunidades en que la empresa selecciona a las empresas con las que es fácil trabajar como socios en la CS interna Nivel de desarrollo de planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la CS interna</p> <p>Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa Nivel de protección del conocimiento e información clave para evitar su pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos y funciones</p>
<p>Problema específico 2 ¿Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta?</p>	<p>Objetivo específico 2 Determinar si influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.</p>	<p>Hipótesis específica 2 Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.</p>	<p>Variable dependiente Resiliencia de la Cadena de Suministro interna</p>	<p>Grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la CS interna Nivel de rapidez de identificación de amenazas a las redes de la CS interna Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado Grado de oportunidades en que la empresa selecciona a las empresas con las que es fácil trabajar como socios en la CS interna Nivel de desarrollo de planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la CS interna</p>

(continúa)

(continuación)

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
			Variable mediadora Aprendizaje de la Cadena de Suministro interna	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores



CAPITULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 Tipo de investigación

Teniendo en cuenta que los objetivos y problemas se enfocan en la determinación de la existencia de influencia entre variables, el tipo de investigación será una investigación científica, pues es sistemática, crítica y empírica con estudios cuantitativos para los resultados de los instrumentos de recolección de datos y cualitativos en el análisis y determinación de factores con una orientación aplicada y un alcance correlacional, asimismo con un diseño no experimental del tipo transversal, llevada a una direccionalidad prospectiva analizando hechos presentes que afectan las variables en el futuro, con un tipo de fuente de recolección de datos proyectivo, estas clasificaciones se explican más detalladamente en el capítulo.

7.1.1 Según la orientación

La orientación es aplicada, pues se reconoce un problema específico al cual podemos sugerir soluciones y resolver problemas, estos conocimientos sirven como insumo directo al desarrollo empresarial en el área de la resiliencia de la CS de los agroexportadores de paltas peruanos y sus dimensiones.

7.1.2 Según el alcance de la investigación

El alcance de la investigación es correlacional pues según Hernández et al. (2010) una investigación con este alcance pretende asociar conceptos o variables y hacer predicciones, cuantificando relaciones entre estos conceptos, además se formulan hipótesis correlacionales, las cuales permiten analizar la relación entre una variable dependiente (Resiliencia de la Cadena de Suministro), otra mediadora (Aprendizaje de la CS) y otra independiente (Capital Intelectual de la Cadena de Suministro).

Según los mismos autores estos estudios explicativos no sólo dan una determinación de conceptos sino una determinación de las relaciones entre estos para

responder ante una causa y dar una explicación a estos, lo cual se adapta bastante a esta investigación.

7.1.3 Según el diseño de la investigación

El diseño de la investigación será no experimental pues cumple con la definición de Hernández et al. (2010), quienes la clasifican así cuando no hay una manipulación deliberada de las variables de parte del investigador en la investigación, sino que se observan los fenómenos tal cual se dan naturalmente para luego darles un análisis sin ningún estímulo o condición extra.

Así mismo el diseño no experimental toma el tipo Transversal o Transeccional pues la recolección de datos se da en un único momento sin hacer comparación, ni evaluando la evolución de los factores en dos o más situaciones bajo diferentes condiciones, tomando además un enfoque correlacional pues al recolectar los datos se permite describir su relación o causalidad.

7.1.4 Direccionalidad de la investigación

Tomará una direccionalidad prospectiva pues en su modalidad correlacional se construyen las relaciones a partir de las variables dependientes, esto significa que se estudian situaciones en el presente buscando predicciones en el futuro, estos hechos o situaciones en el presente son en la presente investigación niveles en las dimensiones de las variables independiente (Capital Intelectual) y mediadora (Aprendizaje de la CS), las cuales vienen siendo afectadas por la situación disruptiva dada por el COVID-19 y repercuten e influyen en la variable dependiente (Resiliencia de la Cadena de e Suministro) y sus dimensiones en el futuro.

7.1.5 Según el tipo de fuente de recolección de datos

El tipo de fuente de recolección de datos es Prolectivo, pues se desarrollarán los indicadores para el instrumento según el criterio del investigador y según los objetivos de la investigación y no se usará una base de datos ya anteriormente recolectada por algún medio externo con diferentes indicadores a los proyectados.

7.2 Población, Muestra y Muestreo

El universo o población cuenta con 468 empresas peruanas exportadoras de palta activas entre el periodo de 2020 a 2022, a su vez la técnica de muestreo es probabilística, homogénea y representativa, usando un tamaño muestral de 212 empresas con el mismo perfil, más adelante se expone el porqué de esta clasificación.

7.2.1 Población

La población viene a ser la totalidad de empresas peruanas exportadoras de paltas activas en el periodo de 2020 a 2022, la cual según las bases de Veritrade (2022), es de aproximadamente 468 empresas agro exportadoras de palta con la partida 0804400000 categorizada en “AGUACATES (PALTAS), FRESCAS O SECAS” y partida 0811909900, perteneciente a “LOS DEMÁS FRUTAS Y OTROS FRUTOS, SIN COCER O COCIDOS EN AGUA O VAPOR, CONGELADOS, INCLUSO CON ADICIÓN DE AZÚCAR U OTRO EDULCORANTE”, esta vendría a ser la población en estudio y esta se trabajará con una muestra detallada más adelante.

Asimismo, en base a esta población, se trabajará con una técnica de muestreo probabilístico, homogéneo y aleatorio, los criterios de exclusión son en general empresas con limitaciones de contacto o inactividad en la actualidad para no interferir con la recolección de datos.

7.2.2 Muestra

La muestra tiene como unidad de análisis a una empresa peruana agroexportadora de palta que tuvo activa su cadena de suministro en el transcurso del periodo entre 2020 a 2022, esta muestra está determinada bajo una población de 468 empresas de esta clasificación, usando un cálculo basado en el nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% obteniendo 212 empresas, el cual es el tamaño muestral, obtenido específicamente de la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q} = \frac{468 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (467) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 211.8268$$

n: Número de muestra

N: Población

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad que no ocurra el evento

q: Probabilidad que no ocurra el evento

e: margen de error

Asimismo, la muestra será probabilística y representativa, pues los componentes serán escogidos con la misma probabilidad y sin tendencia para asegurar la representatividad y los elementos serán seleccionados por medio de un listado como la técnica de muestreo aleatorio simple.

Además, es Homogénea pues los componentes tienen variables muy similares y mismo perfil para resaltar los procesos en la población.

7.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

7.3.1 Técnicas

La forma en cómo se van a aplicar los instrumentos son Encuestas online, dada la coyuntura de la pandemia y sus limitaciones para encuestas o entrevistas presenciales, además la recolección de datos basada en este instrumento estandarizado tiene como resultados datos numéricos que serán analizados estadísticamente, teniendo a los participantes como fuentes externas de datos.

7.3.2 Instrumentos

El instrumento será un cuestionario digital, este contiene los ítems e indicadores estructurados y no estructurados aplicándolos a la muestra ya mencionada, recolectando datos primarios bajo una escala de Likert de máximo 5 puntos (desde muy bajo nivel o grado hasta muy alto nivel o grado), este instrumento se aprecia en el anexo 6.3.

7.3.3 Proceso de recolección de datos

Esta recolección se basa en el instrumento estandarizado anteriormente mencionado, el proceso es uniforme y los datos se obtienen por mediciones de los ítems específicos del mismo instrumento dadas por un representante de la unidad análisis.

El proceso para seguir es en primer lugar contactar con un representante de la unidad de análisis de la muestra por medios online, seguidos por el envío y recepción de la encuesta llenada junto con una constante asesoría en caso se presenten dudas durante el llenado de datos.

7.4 Técnicas de análisis de datos

Las características del análisis son: sistemático (pues usa estadística descriptiva e inferencial), basada en variables, de modo impersonal y debe ser aplicado luego de la recolección de datos, asimismo comienza con ideas preconcebidas basadas en las hipótesis ya formuladas, seguidamente estos datos se transfieren a una matriz de correlación para ser analizada, con criterios de objetividad, confiabilidad y rigor para ser presentado en un reporte objetivo e impersonal.

Los datos obtenidos de los cuestionarios serán codificados en la matriz de correlación ya mencionada utilizando el programa Microsoft Office Excel, en el cual se ajustará y codificarán las respuestas para poder analizarlas con el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0 para Windows, hallando así las correlacionalidades entre las dimensiones de cada variable y analizando cuales presentan indicadores positivos y significantes, considerados así a partir de un coeficiente de correlación mayor a 0.5.

Esta matriz a su vez está sometida a la condicionante de tablas cruzadas que miden la significancia de respuestas de cada indicador, tomando en cuenta la mediana de respuestas y clasificándolas a su vez por tamaño de empresa.

Es conveniente usar esta herramienta estadística pues el instrumento tiene un enfoque cuantitativo, se seleccionó este programa principalmente por el objetivo de la investigación (predicción de relaciones), en donde se busca predecir indicadores mediante la expansión de componentes así como identificar construcciones impulsoras

clave, para lo cual es ideal la medición de correlaciones que nos ofrece el mencionado software (SPSS), además se espera que con esta técnica, resulten todos estos constructos confiables y tengan suficiente validez discriminante.

Los resultados serán dados posteriormente al análisis de las encuestas.



CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS

En la primera parte de este capítulo se presentarán los resultados obtenidos del análisis estadístico del instrumento (encuesta), este análisis es obtenido por medio del software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 25.0, permitiendo formular hipótesis planteadas en la investigación. Seguidamente, en la segunda parte se analizarán las respuestas a dichas hipótesis propuestas.

Tabla 8.1

Tamaño de empresa

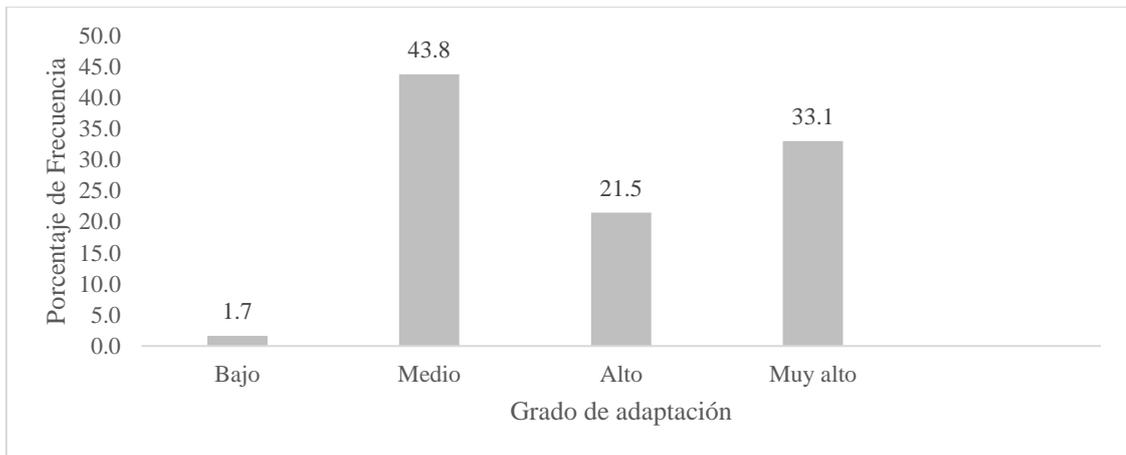
	Frequency	Percent
Microempresa	30	24.8
Pequeña	33	27.3
Mediana	38	31.4
Grande	20	16.5
Total	121	100.0

Podemos ver que en la tabla 8.1 se obtuvieron los resultados de 4 tamaños de empresas agroexportadoras peruanas, teniendo al 31.4% de mayoría de encuestados a trabajadores de empresas medianas y el menor porcentaje de trabajadores encuestados fue de empresas grandes teniendo estas solo un 16.5% de participación.

Seguidamente para la variable de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna se observan los siguientes resultados para sus 3 dimensiones, las cuales son Agilidad, Alerta y Preparación de la Cadena de Suministro.

Figura 8.1

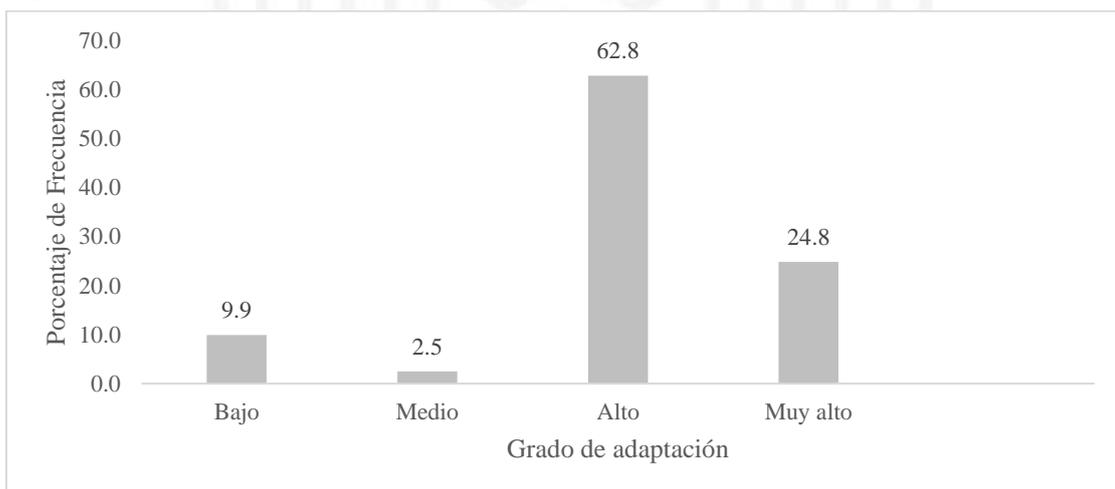
Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda



En la figura 8.1 se observa la dimensión de Agilidad de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo un 43.8% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un grado medio de adaptación de recursos para la oferta y la demanda, por otro lado solo 1.7% respondieron que este grado fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alto grado).

Figura 8.2

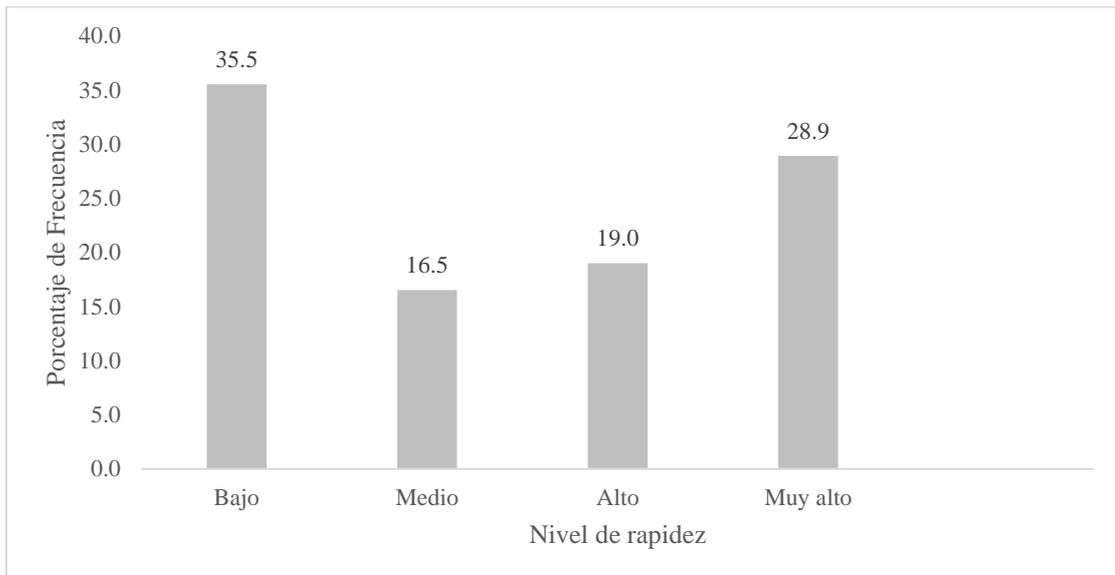
Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega



En la figura 8.2 se observa nuevamente la dimensión de Agilidad de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo una mayoría de 62.8% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un grado alto de adaptación de recursos para reducir el tiempo de entrega, por otro lado solo 2.5% respondieron que este grado fue medio en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alto grado).

Figura 8.3

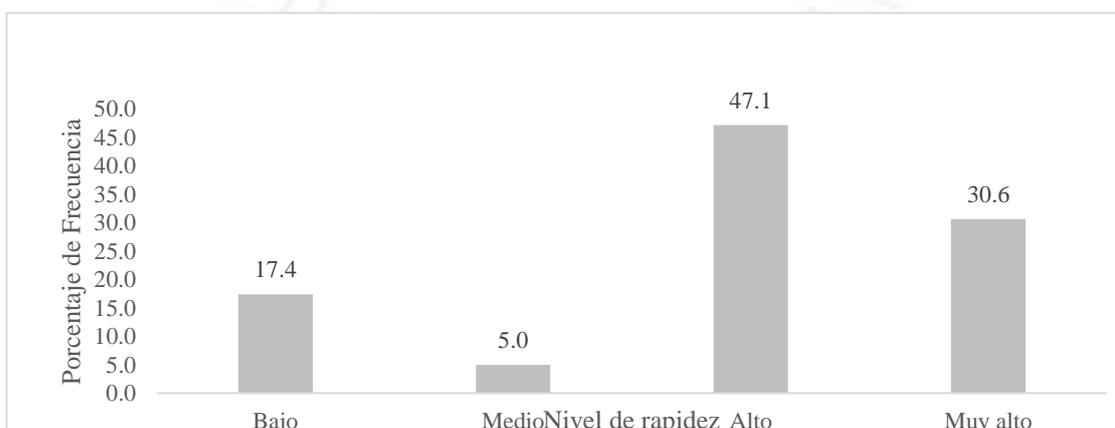
Nivel de rapidez de identificación de amenazas



En la figura 8.3 se observa la dimensión de Alerta de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo 35.5% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un nivel bajo de rapidez de identificación de amenazas, por otro lado solo 16.5% respondieron que este nivel fue medio en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la tercera opción (Medio nivel).

Figura 8.4

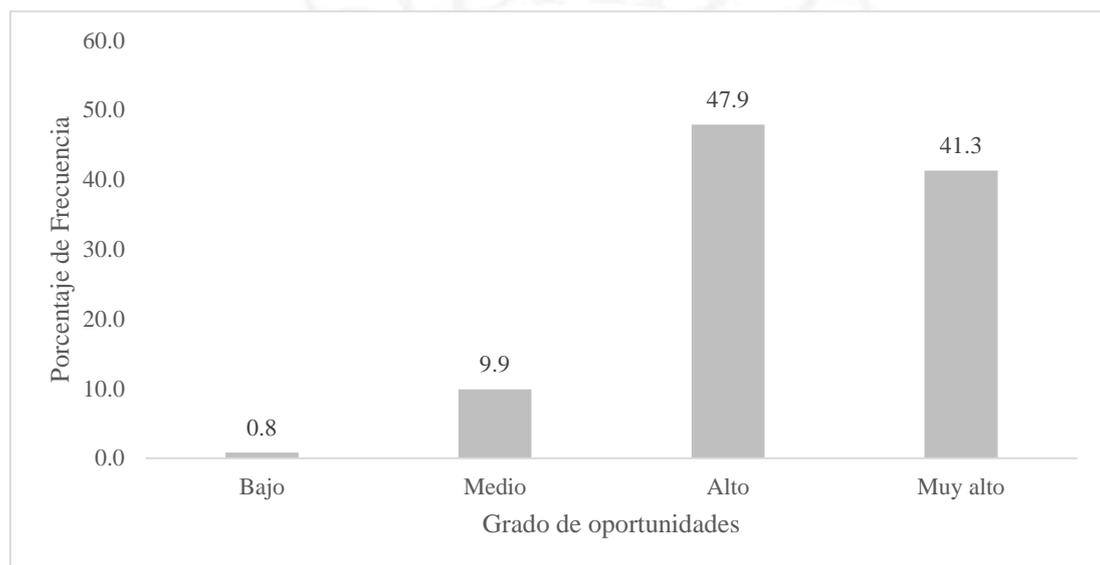
Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado



En la figura 8.4 se observa nuevamente la dimensión de Alerta de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo 47.1% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un nivel alto de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado, por otro lado solo 5% respondieron que este nivel fue medio en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alto nivel).

Figura 8.5

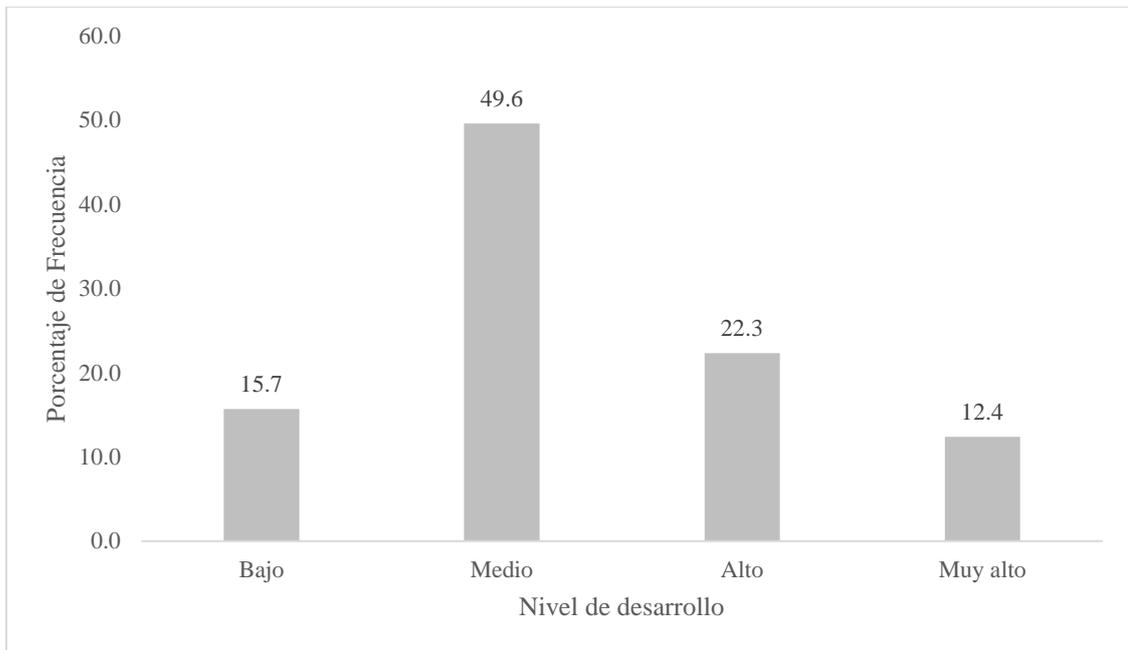
Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios



En la figura 8.5 se observa la dimensión de Preparación de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo 47.9% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un alto grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios, por otro lado solo 0.8% respondieron que este nivel fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alto nivel).

Figura 8.6

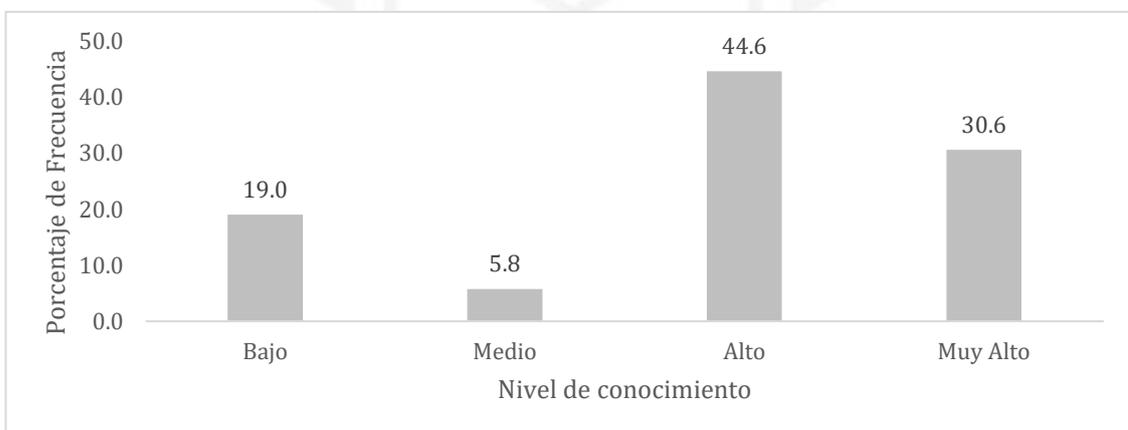
Nivel de desarrollo de planes de contingencia



En la figura 8.6 se observa la dimensión de Preparación de la variable Resiliencia de la C.S, teniendo 49.6% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un medio nivel de desarrollo de planes de contingencia, por otro lado solo 12.4% respondieron que este nivel fue muy alto en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la tercera opción (Medio nivel).

Figura 8.7

Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa

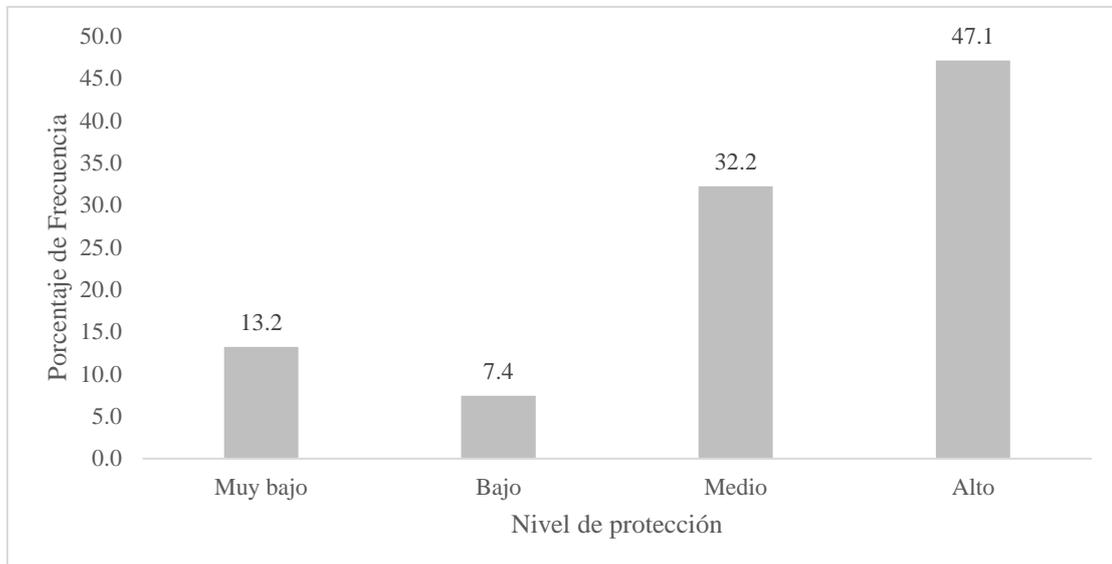


En la figura 8.7 se observa la dimensión Estructural de la variable Capital Intelectual de la Cadena de Suministro, teniendo 44.6% de respuestas apoyando a que la

empresa tuvo un alto nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa, por otro lado, solo el 5.8% respondieron que este nivel fue medio en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alto nivel).

Figura 8.8

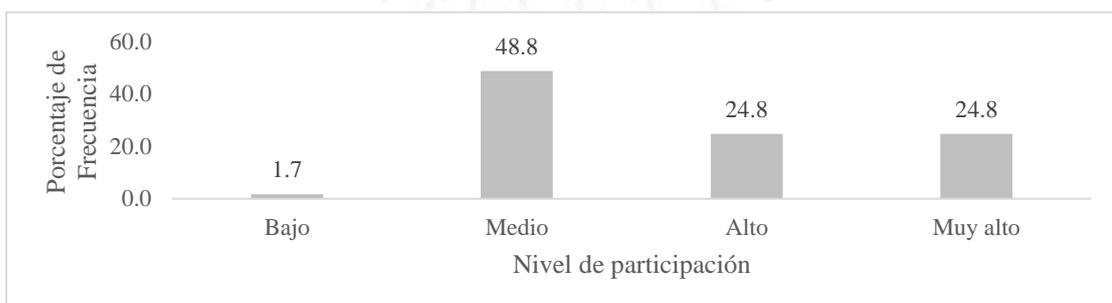
Nivel de protección del conocimiento e información clave



En la figura 8.8 se observa nuevamente la dimensión Estructural de la variable Capital Intelectual de la Cadena de Suministro, teniendo 47.1% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un alto nivel de protección del conocimiento e información clave, por otro lado, solo el 7.4% respondieron que este nivel fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la tercera opción (Medio nivel).

Figura 8.9

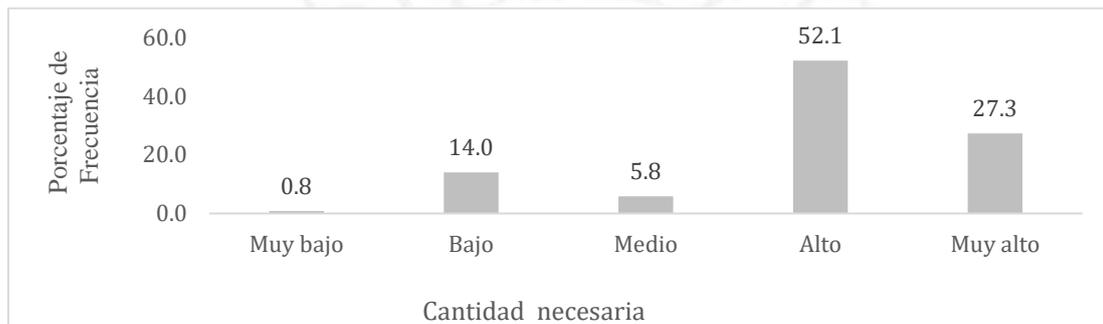
Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos



En la figura 8.9 se observa la dimensión de Capital Relacional de la variable Capital Intelectual de la Cadena de Suministro, teniendo 48.8% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un nivel medio de participación entre trabajadores de diferentes departamentos, por otro lado, solo el 1.7% respondieron que este nivel fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la tercera opción (Medio nivel).

Figura 8.10

Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes



En la figura 8.10 se observa la dimensión de Capital Relacional de la variable Capital Intelectual de la Cadena de Suministro, teniendo 52.1% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo una Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes, por otro lado, solo el 0.8% respondieron que este nivel fue muy bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Muy alto).

Figura 8.11

Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos

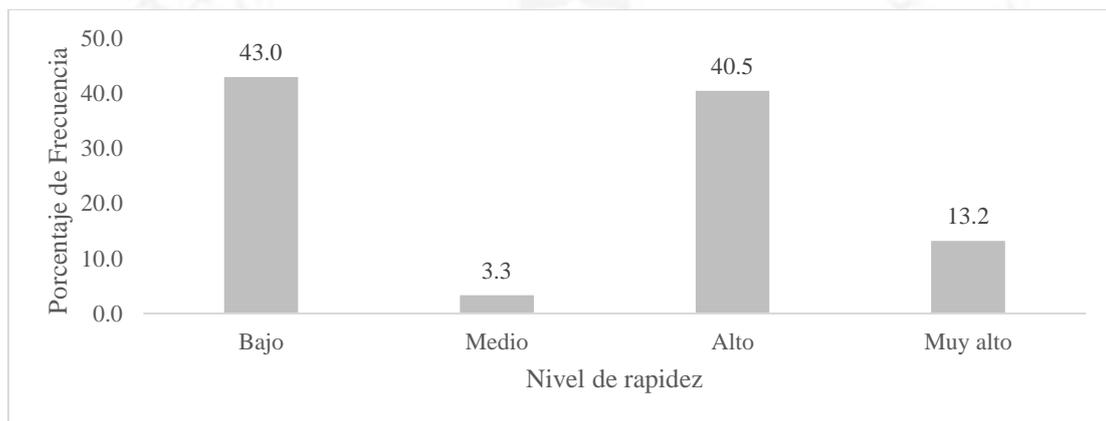


En la figura 8.11 se observa la dimensión de Capital Humano de la variable Capital Intelectual de la Cadena de Suministro, teniendo 52.9% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un Nivel medio de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos, por otro lado, solo el 1.7% respondieron que este nivel fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la tercera opción (Media).

Este nivel de calificación se refiere al nivel de capacitación básica, técnica o profesional necesaria de acuerdo con el trabajo asignado.

Figura 8.12

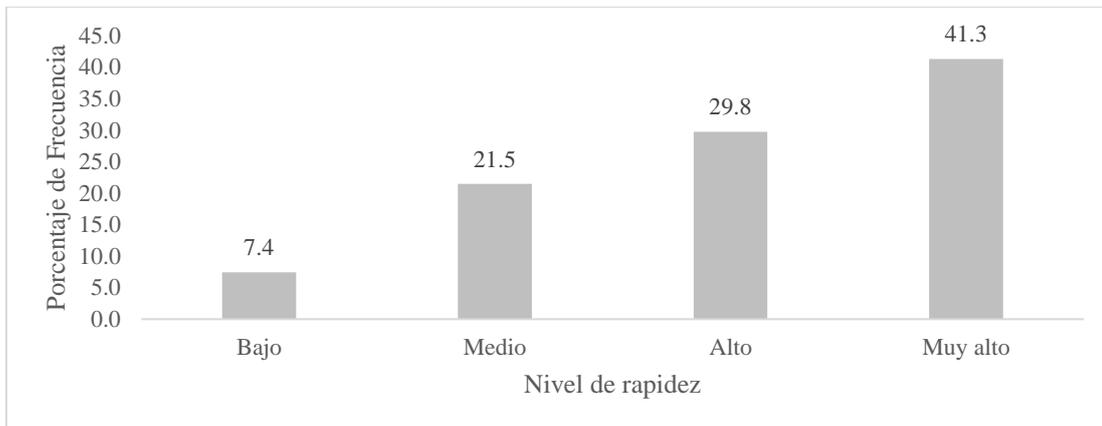
Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes



En la figura 8.12 se observa la dimensión de Aprendizaje del consumidor de la variable Aprendizaje de la Cadena de Suministro, teniendo 43% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un nivel bajo de Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes, por otro lado, solo el 3.3% respondieron que este nivel fue medio en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alta).

Figura 8.13

Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores



En la figura 8.13 se observa la dimensión de Aprendizaje del proveedor de la variable Aprendizaje de la Cadena de Suministro, teniendo 41% de respuestas apoyando a que la empresa tuvo un nivel muy alto de Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores, por otro lado, solo el 7.4% respondieron que este nivel fue bajo en su empresa, aun así, la mediana se encuentra en la cuarta opción (Alta).

Por otro lado, contamos con un indicador positivo de parte del coeficiente de alfa de Cronbach visualizado en la tabla 8.2, confirmando una fiabilidad alta y validez en el instrumento, este coeficiente resultó 0.765.

Tabla 8.2

Estadísticas de confiabilidad

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.765	0.792	14

Tabla 8.3

Matriz de correlación

Dimensiones de la Resiliencia de la C.S		Agilidad	Agilidad	Alerta	Alerta	Preparación	Preparación
Indicadores		Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda	Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega	Nivel de rapidez de identificación de amenazas	Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado	Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios	Nivel de desarrollo de planes de contingencia
Dimensiones del Capital Intelectual							
Capital Estructural	Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa	-0.655	0.350	-0.250	0.612	0.299	0.366
Capital Estructural	Nivel de protección del conocimiento e información clave	-0.630	0.124	-0.179	0.713	0.241	0.447
Capital Relacional	Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos	0.154	0.519	0.498	0.598	0.686	0.641
Capital Relacional	Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes	0.406	0.075	-0.092	0.033	0.241	-0.350
Capital Humano	Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos	0.155	0.656	0.548	0.558	0.793	0.626
Dimensiones del Aprendizaje de la C.S							
		Agilidad	Agilidad	Alerta	Alerta	Preparación	Preparación
Aprendizaje del Cliente	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes	0.866	0.073	0.298	-0.194	0.250	-0.214
Aprendizaje del Proveedor	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores	-0.411	0.545	-0.288	0.468	0.423	0.177

Elaboración: Propia

Análisis de resultados

En este punto se resalta y se analiza las principales conexiones entre los hallazgos de la data recolectada haciendo énfasis en los objetivos del documento y la hipótesis general.

Se analiza asimismo el nivel señalado por empresas de diferentes tamaños en los indicadores de diferentes dimensiones de las variables que suponemos influyen en la resiliencia de la cadena de suministro, además de analizar si existe una relación entre los resultados de la data y las teorías anteriormente expuestas en la presente investigación, esto quiere decir que en tanto una teoría apoye una variable argumentando que es positiva para la resiliencia y la data recolectada apunte lo mismo se tomará como una confirmación de la teoría en este caso, en este mercado y periodo específico.

Para esto usaremos el siguiente cuadro para la interpretación del coeficiente de correlación que nos guiará a darle un grado a la correlación, teniendo en cuenta que la correlación es el grado de asociación o correspondencia entre variables, además considerando que si esta fuera negativa sería una correlación inversa, esto significa que mientras una variable sube la otra baja.

Tabla 8.4

Regla de interpretación del coeficiente de correlación

$r = 1$	correlación perfecta.
$0'8 < r < 1$	correlación muy alta
$0'6 < r < 0'8$	correlación alta
$0'4 < r < 0'6$	correlación moderada
$0'2 < r < 0'4$	correlación baja
$0 < r < 0'2$	correlación muy baja
$r = 0$	correlación nula

Nota. De “EL COEFICIENTE DE CORRELACION DE LOS RANGOS DE SPEARMAN CARACTERIZACION” por Cabrera.E.,2009 (<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180414044017>).

Respecto a esta hipótesis general, la cual afirma que influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta, este planteamiento se sustenta en las teorías de Muhammad et al., (2021) quienes apoyan estas influencias en dicha cadena, a su vez argumentan las diferentes dimensiones de cada una de estas variables, sin embargo

dicha teoría fue demostrada con una metodología que siguió datos de encuestas en Pakistán usando datos de empresas de diferentes rubros en el 2020, por lo cual no se puede generalizar los resultados de la teoría en el país (Perú) o en la cadena de suministro del producto en cuestión, sin embargo todas las cadenas de suministro poseen las mismas variables presentadas, por lo cual se busca confirmar estas relaciones e influencias en esta otra situación, contando con un periodo, cadena y país diferentes.

Como se aprecia en el punto anterior de respuestas, se cuenta con una mayoría de respuestas de trabajadores de medianas empresas y una minoría de respuestas de trabajadores de grandes empresas, esto se debe a que se encuentran más accesibles los datos de las pequeñas y medianas empresas, al contrario de las grandes empresas exportadoras de palta que generalmente son difíciles de contactar, sin embargo no se puede generalizar que la resiliencia de las cadenas de suministro de diferentes tamaños de empresa sean iguales, pues este tamaño podría afectar el punto de vista de estas empresas para calificar los índices de las dimensiones de las variables.

Se resalta que todas las empresas en cuestión usadas como data tuvieron exportaciones en los últimos 3 años, este filtro se usó en la encuesta pues se quiso recolectar datos actuales ya que se reconoce que el COVID-19 tuvo una significativa relevancia en este mercado en ese periodo, aclarando que este mercado fue afectado por los problemas que propuso el COVID-19, problemas evidenciados por una baja en nivel de exportaciones, pues según Veritrade (2022) en el 2020 hubo una baja del nivel de exportación en FOB de 0.52%, seguido de una subida de 39,19% en el 2021, finalmente una bajada nuevamente en el 2022 de 54,19% con respecto al año anterior, fluctuaciones como estas y otros problemas causados por el COVID -19 dejó a muchas cadenas de suministro con nuevos retos o hasta inactivas, por lo cual el hecho de que estas empresas, condicionadas al filtro mencionado de la encuesta utilizada, no hayan parado actividades en esta situación disruptiva puede demostrar una resiliencia indirecta, aún sin analizar la conexión de sus dimensiones de la resiliencia de la cadena con las otras variables mencionadas.

En primer lugar, se analizan los resultados de los indicadores de cada dimensión individualmente, sin correlación con las dimensiones de la resiliencia para discriminar si poseen la suficiente importancia en sus tamaños de empresa, en caso de que las empresas no consideren un nivel alto para estos indicadores no se considerarán relevantes

actualmente para el periodo de pandemia, seguidamente se analizará la matriz de correlaciones entre los indicadores de las dimensiones del Capital Intelectual y el Aprendizaje de la Cadena con las dimensiones de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna, en donde se considera una correlación positiva y significativa (o correlación moderada según cuadro de interpretación) a aquellos coeficientes mayores a 0.5.

Con respecto a la variable de resiliencia de la cadena de suministro interna, se tiene el indicador de Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda, el cual mide la dimensión de agilidad de la cadena en este ámbito, en donde la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con un grado medio, lo cual significa que en general las empresas tienen una “agilidad” media aportando a la resiliencia de sus cadenas, asimismo esto apunta a que esta dimensión es importante para las empresas pues a pesar de que la mediana apunta a que poseen un grado medio, el otro 33.1% posee un grado muy alto y solo el 1.7% posee un grado bajo.

Se puede deducir gracias a este nivel significativo de importancia, que, si se necesita un nivel medio de agilidad en la reacción de cambios de oferta y demanda de mercados nacionales e internacionales para gestionar los recursos disponibles en el mercado de la palta, lo cual confirma lo argumentado por los autores Flint et al. (2008), quienes afirman que dicha agilidad es importante para la resiliencia de la cadena pues asegura la innovación y ventaja competitiva, a su vez la importancia de esta “agilidad” es apoyada por Pettit et al. (2019), quienes indican que existen 2 factores importantes que promueven la resiliencia y estos son vigilancia constante y agilidad para responder impactos inesperados.

Por otro lado se puede analizar este indicador por tamaño de empresa, pues el hecho que las grandes empresas hayan respondido en su mayoría la opción de “Muy alto” grado de adaptación de recursos significa que estas empresas poseen una estructura organizacional que les permite mover sus recursos de manera más fácil que las pequeñas empresas pues estas escogieron en su mayoría un “Medio” grado de adaptación de recursos, lo que significa que no pueden incurrir a cambios en sus productos o presentaciones de manera muy rápida, lo que en teoría les quita un cierto grado de agilidad y a su vez afectaría de manera negativa a la resiliencia de su cadena.

Siguiendo con la dimensión de la agilidad de la cadena, el Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega se posiciona como un indicador importante pues la mayoría (62.8%) de encuestados están de acuerdo con que las empresas poseen un alto grado, esto significa que el tiempo de entrega se convierte en un indicador imperativo para la cadena pues este grado de adaptación que funciona en su beneficio es alto, apoyando este indicador el siguiente 24.8% considera que este grado es muy alto, dejando cerca de solo el 12% con una opinión de que el grado es medio o bajo, por lo cual se deduce que esta “agilidad” es importante para la cadena, actuando como un diferenciador para la competitividad de tanto pequeñas como grandes empresas pues ambos tamaños apuntan que este indicador tiene un nivel alto en sus operaciones.

La siguiente dimensión de la variable de resiliencia de la cadena es la dimensión de “alerta”, el concepto de estado de alerta es apoyado por Shin y Park (2021), quienes argumentan que este estado sirve como una estrategia para gestión de resiliencia de la cadena, esta dimensión se mide a través de 2 indicadores en este caso, el primero es de Nivel de rapidez de identificación de amenazas, analizando los resultados se encuentra que la mediana de opiniones está en que existe un nivel medio en este indicador, sin embargo los resultados se encuentran muy dispersos en los extremos de “Bajo” (35.5%) y “Muy alto” (28.9%), pero al apuntar la mediana a un nivel de “Medio” también se considera como un variable significativa en la resiliencia de la cadena.

Esta dispersión corresponde a que en su mayoría de respuestas nuevamente las pequeñas empresas se van por la opción de “Bajo” y las medianas por la opción de “muy alto” nivel de rapidez de identificación de amenazas, dejando a las grandes empresas con la opción de “alto” esto nuevamente enfatiza que las empresas de mayor tamaño pueden identificar las posibles amenazas en su mercado más rápido que las pequeñas empresas, haciendo que este indicador sea solo válido y significativo para el caso de empresas de gran tamaño.

El segundo indicador de la dimensión de alerta (apoyada por los autores ya mencionados, Shin y Park (2021)) es el Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado, en donde se encuentra una mayoría (47.1%) de opiniones indicando un alto nivel con respuestas de empresas entre medianas y pequeñas, seguido del 30.6% considerando un muy alto nivel, esto confirma que las empresas toman una gran importancia a este indicador para su resiliencia, se apoya esto al tener una mediana

de “Alto” nivel y solo un porcentaje pequeño (17.4%) de Bajo nivel de rapidez, este último porcentaje corresponde a respuestas de grandes empresas, por lo cual se puede ver que las pequeñas empresas tienen más en cuenta este indicador y le dan más importancia a las facilidades para hacer un seguimiento del mercado, al contrario de las grandes empresas quienes poseen un nivel bajo, por lo cual este indicador solo será considerado relevante para empresas pequeñas.

Siguiendo con la dimensión de preparación, definida por Muhammad et al. (2021), quienes mencionan que esta preparación en la cadena es usada para prevenir o enfrentar disrupciones y ayuda a su flexibilidad para tolerar impactos. Esta se mide también con 2 indicadores, siendo el primero el Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios, se puede apreciar que es un indicador sumamente importante para las empresas, ya que la mediana apunta que el grado es alto y casi el 90% considera que poseen un nivel alto y muy alto de oportunidades, lo cual posiciona en una alta necesidad a la facilidad de trabajar con socios.

Además, cabe resaltar que las empresas grandes en su mayoría eligieron un alto grado, así como las pequeñas en su mayoría de respuestas, así como que las empresas medianas eligieron un muy alto grado junto con las micro, esto demuestra que los socios de la empresa tanto clientes como proveedores son claves y su buena elección es fundamental para todo tamaño de empresa, confirmando la teoría de Skandia (1994) quien apoya y afirma la gran importancia de las relaciones de una empresa tanto de proveedores como con clientes.

El siguiente indicador de la dimensión de preparación es el Nivel de desarrollo de planes de contingencia, el cual también apoya a la resiliencia de la cadena, aquí se puede deducir que siendo la mediana un nivel medio de desarrollo y teniendo a este nivel medio como mayor porcentaje de respuestas (49.6%) en especial para las pequeñas empresas a diferencia de las grandes que consideran poseen un nivel “Bajo” en su mayoría de respuestas, la preparación viene a tomar un papel no tan fundamental actualmente en estas empresas, pero aun así necesario. La importancia de esta dimensión de preparación es apoyada por Muhammad et al. (2021) quienes la describen como necesaria para prevenir y enfrentar impactos internos y externos a la cadena de suministro en tiempos sobre todo disruptivos.

La siguiente variable para evaluar es el capital intelectual, esta variable es descrita por Nuno et al. (2021), quienes argumentan que el conocimiento juega un papel importante en las estrategias para la empresa, para esta variable se cuenta con 5 indicadores, los 2 primeros relacionados a la dimensión del capital estructural, este es definido como la infraestructura de apoyo, los procesos y las bases de datos de la organización que son vitales para funcionar, argumentada por Skandia, 1994, los indicadores para esta dimensión son los siguientes.

El Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa cuenta con una mediana de opiniones que apoyan un nivel de conocimiento alto en la empresa, teniendo a casi el 50% de respuestas apuntando a un nivel alto (en su mayoría medianas y microempresas) y a casi el 30% clasificándolo como muy alto (en su mayoría pequeñas empresas) cabe resaltar que solo el 19% (en su mayoría empresas grandes) consideró que el nivel fuera bajo, por lo cual se confirma que las empresas toman al nivel de conocimiento registrado (capital estructural) como un punto significativo, esto significa que poseen manuales, certificaciones, patentes de sus marcas, entre otras herramientas para resguardar este capital.

Como segundo indicador de la dimensión del capital estructural se tiene el Nivel de protección del conocimiento e información clave, este indicador posee un gran porcentaje de opiniones apoyando que las empresas cuentan con un alto nivel de protección de conocimiento interno, esto se refiere a que las empresas protegen significativamente dichas herramientas, cabe resaltar que la mediana es de nivel medio y que las empresas pequeñas apuntaban a niveles más altos así como que las empresas grandes apuntaban más a niveles muy bajos de este mencionado indicador, esto se puede interpretar como que las empresas pequeñas, a diferencia de las grandes, les dan más importancia a la protección de datos internos.

Ahondando más en el capital estructural, se considera importante en este caso, pero solo en empresas de tamaño pequeño, en donde ambos indicadores, mencionados líneas arriba, coincidieron en que las empresas de gran tamaño no tenían presente esta dimensión de manera significativa, quiere decir que el nivel de conocimiento registrado y su protección es importante para estas empresas de tamaño pequeño.

Siguiendo con la variable de capital intelectual, la dimensión siguiente a medir es el capital relacional, para el cual Skandia (1994) argumenta gran importancia pues es el

valor inherente a las relaciones de una empresa con sus clientes, proveedores y otros sectores importantes o Stakeholders, esta dimensión se mide por los siguientes indicadores.

El primer indicador es el Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos, este indicador posee una media de respuestas apuntando al nivel medio, esto se debe a que los trabajadores consideran que todos los departamentos sí deben estar en constante comunicación para poder realizar sus funciones, sin embargo no es algo determinante en la mayoría de empresas grandes ni pequeñas, teniendo a este indicador como no determinante para la resiliencia de su cadena de suministro, mencionando que la mayoría de empresas grandes considera un nivel medio y la mayoría de empresas pequeñas también consideran a este nivel medio como nivel de participación, por lo cual no se considera a este indicador como un determinante para la resiliencia.

El segundo indicador para la dimensión del capital relacional es Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes, se puede apreciar que las empresas buscan relaciones a largo plazo en su mayoría por lo cual la mediana de respuestas apunta a la opción de “Muy alto”, resaltando que tanto la mayoría de las empresas de tamaño pequeño como grandes apuntan a un nivel alto para este indicador.

Seguidamente el indicador que viene afectando la dimensión del capital humano es el Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos, los encuestados apuntan en su mayoría a que este nivel es medio, esto es debido a que es necesaria una capacitación, formación y experiencia suficientes en el área de desempeño para poder afrontar las variaciones de un mercado tan cambiante por lo cual puede considerarse de alto riesgo, esto hace que el capital humano sea fundamental para que pueda funcionar la cadena de suministro, haciendo imperativo al capital humano tanto de alta gerencia como trabajadores regulares.

Cabe mencionar que, de igual manera, las empresas de tamaño pequeño y grandes señalaron a un nivel medio para este indicador, por lo cual se considera a este indicador como importante pero no actualmente considerable indispensable para las empresas en la resiliencia de sus cadenas de suministro, abriendo espacio a una potencial mejora en caso de que su coeficiente de correlación con las dimensiones de la resiliencia apunte positiva y significativamente.

Siguiendo con la variable de Aprendizaje de la cadena de suministro, la cual es analizada por Huo et al. (2020) quienes aseguran que tiene una importancia para la competitividad y el rendimiento de una empresa, se mide la dimensión de Aprendizaje del cliente con el indicador de Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes.

Para esta dimensión se debe considerar que el mercado internacional tiene ofertas y demandas cambiantes por lo cual las necesidades del cliente también lo son, así que la rapidez con la cual se responden estos cambios es fundamental para poder hacer negocios que perduren en el tiempo al asegurar la confianza y lealtad de los clientes, esto hace que esta dimensión sea fundamental para la resiliencia de la cadena de suministro.

Ahondando más, se puede confirmar su importancia pues este indicador apuntó a una media de “alto nivel” pues el 40.5% de encuestados respondió que la empresa posee un alto nivel, la mayoría de este porcentaje fueron empresas grandes y medianas, sin embargo, otro 43% respondió con “bajo nivel”.

Este mencionado 43% pertenece en su mayoría a pequeñas y micro empresas, por lo cual se deduce que las empresas pequeñas tienen menor rapidez de respuesta a clientes, en cambio las empresas grandes poseen un alto nivel de rapidez, esto significaría que las empresas grandes están más atentas a las necesidades de sus clientes y a sus cambios, por lo cual estas consideran más importante esta relación con clientes que las empresas pequeñas.

Por otro lado, la misma variable de Aprendizaje de la cadena de suministro posee la dimensión de Aprendizaje del proveedor, la cual se mide con el indicador de Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores.

Este último indicador mencionado resulta con una media apuntando a la opción de “alto nivel”, por lo cual se entiende que estas empresas consideran muy importante este indicador para su cadena de suministro, a su vez este indicador posee un coeficiente de correlación positivo con la dimensión del capital humano, lo cual apoya a Shou et al. (2020) quienes mencionaron que este aprendizaje en sí se origina en el intercambio y generación de conocimientos tácitos (Capital humano).

Cabe mencionar que la mayoría de las empresas pequeñas apuntaron un alto nivel a diferencia de las grandes que apuntaron a un nivel medio, de lo cual se deduce que las empresas pequeñas poseen un mayor interés en el aprendizaje relacionado a sus proveedores que las grandes, por lo cual se tomará como más significativo a este indicador en empresas pequeñas.

Por otro lado, al analizar la matriz de correlación entre las variables se aprecia que no todas poseen un índice positivo con respecto a otras variables, esto es afectado, entre otros factores, por el tamaño de las empresas, pues a lo largo del capítulo se apreció que empresas pequeñas consideran diferentes niveles y grados que las empresas grandes.

Analizando esta matriz, se puede confirmar que la correlación entre las dimensiones del Capital Intelectual influyen positivamente en la mayoría de dimensiones de la Resiliencia de la CS, aunque no en su totalidad de manera significativa, así mismo las dimensiones del Aprendizaje de la C.S también poseen coeficientes positivos influyendo a esta misma resiliencia, en especial influyendo positiva y muy significativamente en la dimensión del Aprendizaje del cliente a la dimensión de Agilidad de la Resiliencia.

Asimismo la dimensión del Aprendizaje del proveedor influye positiva y muy significativamente a la misma dimensión de Agilidad, confirmando parte de la teoría de Wang et al., (2019) quienes afirman que la adquisición del conocimiento de la Cadena de Suministro fuera de la empresa juega papel fundamental en términos de Agilidad de la C.S y de la dimensión de Preparación de la C.S, sin embargo se muestra claramente en la matriz que los coeficientes relacionados a esta preparación son todos menores a 0.5 por lo cual no se consideran significativos pero sí positivos e importantes.

Además, los coeficientes de correlación más altos influenciando a la resiliencia de la cadena son los pertenecientes a la dimensión del Capital Humano, se puede observar que las empresas con niveles de correlación más altos de esta dimensión poseen una mejor Agilidad, Alerta y Preparación de la C.S, confirmando la teoría de Mubarik et al., (2018) quienes afirman que la experiencia de los empleados, la capacitación, inteligencia y la creatividad ayudan a las organizaciones a responder a cambios impredecibles de manera rápida y eficiente.

Tabla 8.5*Contraste de hipótesis*

Hipótesis	Resultado	Nivel de Aprobación
H. General : El capital intelectual y el aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras peruanas de palta influyen en su resiliencia.	Según las encuestas en el presente trabajo de investigación, todas las dimensiones estudiadas de ambas variables (CI y Aprendizaje) son importantes para la empresa, sin embargo, no todos los indicadores de cada dimensión eran influyentes al menos arriba o igual a una correlación positiva y moderada con las dimensiones de la resiliencia, encontrando que el 31% de las correlaciones si cumplían estas 2 cualidades y el 76% cumple solamente con ser positivas dejando al resto con una correlación inversa (23.8%).	Aprobado parcialmente
H1 : Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.	Acorde con la información obtenida por el cuestionario, las empresas de este rubro consideran que todas las dimensiones de esta variable son importantes, sin embargo, cerca del 37% de sus indicadores poseen una correlación positiva e igual o superior a moderadas con las dimensiones de la variable de resiliencia y el 80% cumple solamente con ser positivas, asimismo el 16.7% cuenta con una correlación inversa.	Aprobado parcialmente
H2 : Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.	Se pudo comprobar que la información obtenida por parte de los encuestados, las empresas de este rubro consideran que también todas las dimensiones de esta variable son importantes, sin embargo, cerca del 17% de sus indicadores poseen una correlación positiva e igual o mayor a moderada con las dimensiones de la variable de resiliencia y el 67% cumple solamente con ser positivos, además el 33.3% cuenta con una correlación negativa.	Aprobado parcialmente

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Hipótesis General: El capital intelectual y el aprendizaje de la cadena de suministro interna de agroexportadoras peruanas de palta influyen en su resiliencia.

Con respecto a la hipótesis general, se concluye que, si existe una influencia significativa y positiva en ciertas dimensiones del Capital Intelectual y en dimensiones del Aprendizaje de la cadena de suministro interna en diferentes magnitudes pudiendo mejorar significativamente a los indicadores de las dimensiones de la Resiliencia de la cadena de Suministro interna de las empresas agroexportadoras de palta, sin embargo esta influencia positiva y significativa no está presente en su totalidad de dimensiones, está determinada en primer lugar por la importancia que tiene cada indicador de dimensión para las empresas de diferentes tamaños y en segundo lugar su indicador positivo y significativo de correlación en contraste a dimensiones de la Resiliencia de la cadena de suministro interna.

Las únicas dimensiones relacionadas de esta manera son las del capital estructural (condicionando a solo empresas de tamaño pequeño quienes consideran altos indicadores a diferencia de las de gran tamaño) con la dimensión de alerta de la variable de resiliencia; La dimensión del capital relacional (considerando solo el nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos y no el indicador de relaciones de largo plazo) relacionada con las dimensiones de agilidad, alerta y preparación de la variable de Resiliencia de la cadena; Capital humano relacionado a las dimensiones de alerta, preparación y agilidad, por último la dimensión de aprendizaje del cliente y la del aprendizaje del proveedor ambas con la dimensión de agilidad de la misma Resiliencia, teniendo en común en que el aprendizaje del consumidor y proveedor que tiene una empresa son más importante en empresas grandes que en pequeñas.

Hipótesis Específica 1: Influyen las dimensiones del Capital Intelectual (Capital Estructural, Capital Relacional y Capital Humano) en las dimensiones (Agilidad,

Alerta y Preparación) de la Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.

Con respecto a la hipótesis específica N°1, se concluye que, existe una influencia significativa y positiva en ciertas dimensiones del Capital Intelectual influyendo a la Resiliencia de la cadena de Suministro de las empresas agroexportadoras de palta, mas no en su totalidad de dimensiones, esta influencia es determinada en primer lugar por la importancia que tiene cada indicador de dimensión para las empresas de diferentes tamaños y en segundo lugar su indicador positivo y significativo de correlación en contraste a dimensiones de la Resiliencia de la cadena de suministro, las únicas dimensiones relacionadas positiva y significativamente son las del capital estructural relacionada a la dimensión de alerta, seguido de la dimensión del capital relacional relacionado a las dimensiones de agilidad, alerta y preparación, por último la dimensión del capital humano relacionado a las dimensiones de agilidad, alerta y preparación de la variable de la resiliencia de la cadena de suministro.

Esto quiere decir que un alto grado de capacitación de trabajadores de empresas exportadoras de palta impacta significativa y positivamente en la resiliencia de su cadena de suministro, más específicamente le atribuye un mayor grado de adaptación de recursos, mayor rapidez de identificación de amenazas y cambios en el mercado, facilidad de elección de stakeholders, así como mayor nivel de desarrollo de planes de contingencia para los trabajadores involucrados en la cadena de suministro.

Además, un alto nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos se relaciona significativa y positivamente a un mayor grado también de adaptación de recursos, rapidez de seguimiento, facilidades de selección de stakeholders y mayor nivel de desarrollo de planes de contingencia. Por último, un nivel alto de protección de conocimientos e información clave y un alto nivel de conocimiento registrado y almacenado en la empresa son ambos atribuibles a un alto nivel de rapidez de seguimiento y cambios en el mercado.

Hipótesis Específica 2: Influyen las dimensiones del Aprendizaje (Aprendizaje del Cliente y Aprendizaje del Proveedor) en las dimensiones (Agilidad, Alerta y

Preparación) de Resiliencia de la Cadena de Suministro interna de las agroexportadoras de palta.

En relación a la hipótesis específica N°2 se concluye que, existe una influencia significativa y positiva en ciertas dimensiones del Aprendizaje de la cadena de suministro influyendo en ciertas dimensiones de la Resiliencia de la cadena de Suministro de las empresas agroexportadoras de palta, esta influencia es determinada en primer lugar por la importancia que tiene cada indicador de dimensión para las empresas de diferentes tamaños y en segundo lugar su indicador positivo y significativo de correlación en contraste a la variable de resiliencia, las únicas dimensiones relacionadas positiva y significativamente son las de Aprendizaje del cliente y Aprendizaje del proveedor relacionadas ambas a la dimensión de agilidad de la variable de la Resiliencia de la cadena de suministro, sin embargo no se encuentra relación positiva en relación de las demás dimensiones de la resiliencia, haciendo alusión a las dimensiones de alerta y preparación.

Esto quiere decir que un alto nivel de conocimiento de clientes está relacionado a un alto grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda, condicionado a que solo se cumple para empresas grandes, más no en empresas de tamaño pequeño, asimismo un alto nivel de conocimiento de proveedores está relacionado a un alto grado de adaptación de recursos para reducir el tiempo de entrega, condicionado a que esta dimensión de aprendizaje del cliente es más predominante (alta) en empresas pequeñas que en empresas de gran tamaño, así se concluye que estas 2 dimensiones de Aprendizaje de la cadena de suministro se relacionan únicamente con la dimensión de agilidad de la resiliencia.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda apoyar investigaciones relacionadas a la resiliencia de la cadena de suministro interna del sector exportador de paltas peruanas, más aun considerando un periodo tan enriquecedor de nuevas problemáticas como lo es el periodo de pandemia, donde resaltan disrupciones importantes y puntos débiles en la cadena de suministro interna de estas empresas, estas problemáticas y posibles soluciones pueden ser consideradas para futuras épocas disruptivas que puedan surgir más adelante, tales como fenómeno del niño, huelgas internas de trabajadores, cambio de gobierno, plagas, entre otras, se puede aplicar para esto con el fin de superarlas de manera más eficiente conociendo las dimensiones e indicadores de las variables planteadas que pueden influir en su recuperación, ya que la literatura previa recalca la importancia de estas variables en la resiliencia de las cadenas de suministro mundiales, más no existe un estudio específico aún de la cadena de suministro de empresas exportadoras de palta peruanas que involucren las variables observadas en la presente investigación en tiempos de pandemia.
- Se recomienda que futuras investigaciones que posean temas similares al presente, dividir los resultados de correlación entre dimensiones de empresas de gran tamaño y empresas de tamaño pequeño, asimismo dar énfasis en las diferencias encontradas sobre todo en los indicadores de la dimensión del capital estructural de la variable de capital intelectual, en donde sus dos indicadores, sean estos Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa y Nivel de protección del conocimiento e información clave, difieren en sus resultados por el tamaño de la empresa, ya que estos indicadores son los que muestran más predominantemente niveles diferentes en resultados de empresas de diferentes tamaños, a su vez considerarlos importantes pues poseen ambos un alto índice de correlación con la dimensión de alerta de la variable de la resiliencia de la cadena de suministro.
- Debido a la confirmación positiva de relaciones entre ciertas dimensiones de las variables apuntadas, se recomienda a empresas exportadoras de palta a gestionar una re evaluación de la importancia que le dan a su capital intelectual, sobre todo invertir en elevar sus indicadores de nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos

trabajos, el cual posee relación positiva y significativa con la mayoría de indicadores de las dimensiones de la resiliencia de la cadena, lo cual convierte a este en el indicador más importante para aumentar la resiliencia de una cadena de suministro de exportadores de palta en periodos disruptivos, por lo cual es recomendable ahondar más en este indicador y fortalecerlo en la práctica de empresas de diferentes tamaños, esto es resaltante ya que los resultados apuntan a que tanto empresas pequeñas como grandes no consideran este indicador como de alta importancia en sus procesos, al contrario califican al indicador con un nivel “medio” en sus empresas, señalando una gran potencialidad de mejora que puede tener una cadena al aumentar los niveles de este solo indicador; asimismo el capital intelectual de una empresa se basa en su mayoría en las personas y el objetivo de una empresa es finalmente el bienestar de la sociedad por lo cual esta inversión recomendada viene justificada para su fin.

- Se recomienda además aprovechar el apoyo del estado peruano en beneficios tributarios para empresas innovadoras, ya que como se mencionó en la anterior recomendación, empresas exportadoras peruanas de palta necesitan aumentar el nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos, esta necesidad puede ser cubierta con el apoyo de la Ley 30309, la cual promueve la inversión privada en proyectos de investigación e innovación tecnológica mediante un beneficio tributario aplicado al Impuesto a la Renta, lo cual puede ser aprovechado al momento de aplicar nuevas capacitaciones para trabajadores de áreas operativas de estas empresas, además de ser beneficiadas con la deducción tributaria del 175% sobre los gastos en proyectos serán reconocidas como promotoras de la investigación en desarrollo tecnológico, sea empresa de tamaño pequeño o grande.

REFERENCIAS

- Ahmed, S. S., Guozhu, J., Mubarik, S., Khan, M., & Khan, E. (2019). Intellectual capital and business performance: the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital*, 21.(1), 23–39. <https://doi.org/10.1108/jic-11-2018-0199>
- Al Naimi, M., Faisal, M. N., Sobh, R., & Uddin, S. F. (2020). Antecedents and consequences of supply chain resilience and reconfiguration: an empirical study in an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, of. <https://doi.org/10.1108/jeim-04-2020-0166>
- Banco Mundial. (2020). La economía mundial se reducirá un 5,2 % este año. <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Banco Mundial. (2021). Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT) - Peru | Data. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?end=2020&locations=PE&start=2018&view=chart>
- Barrio, E., & Enrique, A. (2018). Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch ESIC*. https://www.researchgate.net/publication/324263485_Responsabilidad_Social_Corporativa_Estudio_sobre_la_identificacion_y_clasificacion_de_los_stakeholders
- Bessant, J., Kaplinsky, R., & Lamming, R. (2003). Putting supply chain learning into practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(2), 167–184. <https://doi.org/10.1108/01443570310458438>
- Bontis, N., Ciambotti, M., Palazzi, F., & Sgro, F. (2018). Intellectual capital and financial performance in social cooperative enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 19(4), 712–731. <https://doi.org/10.1108/jic-03-2017-0049>
- Bontis, N., Crossan, M., & Hulland, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437–469. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.t01-1-00299>
- Christopher, M. (1998). *Logistics and Supply Chain Management – Strategies for reducing cost and improving service*, 2nd ed., London et al. <https://doi.org/10.1080/13675569908901575>

- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Diaz-Fernandez, M., Pasamar-Reyes, S., & Valle-Cabrera, R. (2017). Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: A structural perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.002>
- Eltantawy, R. A. (2016). The role of supply management resilience in attaining ambidexterity: a dynamic capabilities approach. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), <https://doi.org/123-134.10.1108/jbim-05-2014-0091>
- Flint, D. J., Larsson, E., & Gammelgaard, B. (2008). Exploring processes for customer value insights, supply chain learning and innovation: an international study. *Journal of Business Logistics*, 29(1), 257–281. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2008.tb00078.x>
- Foro Económico Mundial. (2020). 5 factores que contribuyeron a convertir a América Latina en el epicentro de la pandemia en el mundo. <https://es.weforum.org/agenda/2020/06/5-factores-que-contribuyeron-a-convertir-a-america-latina-en-el-epicentro-de-la-pandemia-en-el-mundo/>
- Gölgeci, I., & Kuivalainen, O. (2020). Does social capital matter for supply chain resilience? The role of absorptive capacity and marketing-supply chain management alignment. *Industrial Marketing Management*, 84, 63–74. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.05.006>
- Handfield, R. B., & Nichols, E. L., Jr. (2015). *Introduction to supply chain management*. Pearson Education Inc. ISBN 13: 9788120327535
- Huo, B., Haq, M. Z. U., & Gu, M. (2020). The impact of information sharing on supply chain learning and flexibility performance. *International Journal of Production Research*, 1–24. doi:10.1080/00207543.2020.1824082
- Jansen, W., Steenbakkens, W., & Jagers, H. (2007). *New business models for the knowledge economy* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351152723>
- Kurtz, D. J., & Varvakis, G. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments. *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*, 19–37. https://doi.org/10.1007/978-3-319-27303-7_2
- Leal, J. A., Nuñez, C. V., Mercado, A. S., Altamiranda, A. S., & Aguilar, R. A. (2014). *Diseño de cadena de suministros resilientes*. Universidad del Norte. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=CcyVBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=que+es+la+resiliencia+de+la+cadena+de+suministro&ots=YmiaY0uYA0&sig=okI9xX1uMDz93CuA2gQe6sSWp4s#v=onepage&q=que%20es%20a%20resiliencia%20de%20la%20cadena%20de%20suministro&f=false>

- Mandal, S. (2012). An Empirical Investigation into Supply Chain Resilience. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 46–61.
<https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=85170847&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Marzantowicz, Ł., Nowicka, K., & Jedliński, M. (2020). Smart “Plan B” - in Face with Disruption of Supply Chains in 2020. *LogForum*, 16(4), 487–502.
<https://up.idm.oclc.org/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=146375942&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Muafi, M., & Sulistio, J. (2022). A nexus between green intellectual capital, supply chain integration, digital supply chain, supply chain agility, and business performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 15(2), 275-295. <https://doi.org/10.3926/jiem.3831>
- Mubarik, M. S., Chandran, V. G. R., & Devadason, E. S. (2017). Measuring Human Capital in Small and Medium Manufacturing Enterprises: What Matters? *Social Indicators Research*, 137(2), 605–623. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1601-9>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267–277. <https://doi.org/10.3233/hsm-180409>
- Nuno, M., Moleiro, J., Batista, A., & Rita, J. (2021). The role of intellectual capital in shaping business performance: mediating role of innovation and learning. *Marketing Management and Strategic Planning*, 20(2), 1–14.
<https://www.abacademies.org/articles/the-role-of-intellectual-capital-in-shaping-business-performance-mediating-role-of-innovation-and-learning.pdf>
- Ohnsorge, F., & Shu, Y. (2021). The Long Shadow of Informality: Challenges and Policies. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1753-3>
- Pettit, T. J., Croxton, K. L., & Fiksel, J. (2019). The Evolution of Resilience in Supply Chain Management: A Retrospective on Ensuring Supply Chain Resilience. *Journal of Business Logistics*, 40(1), 56–65. <https://doi.org/10.1111/jbl.12202>
- Pournader, M., Kach, A., & Talluri, S. S. (2020). A Review of the Existing and Emerging Topics in the Supply Chain Risk Management Literature. *Decision Sciences*, 51(4), 867–919. <https://doi.org/10.1111/deci.12470>
- Rönkkö, P., Isopoussu, A., Majava, J., & Kauppila, O. (2021). An Ability to Survive Disruptions: Findings from Three Finnish Manufacturing Companies’ Supply Challenges during the COVID-19 Pandemic. *Managing Global Transitions*, 19(2), 105–126. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.19.105-126>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. 5ta ed. *McGraw-Hill Interamericana*.
https://www.academia.edu/20792455/Metodolog%C3%ADa_de_la_Investigaci%C3%B3n_5ta_edici%C3%B3n_Roberto_Hern%C3%A1ndez_Sampieri

- Shin, N., & Park, S. (2021). Supply chain leadership driven strategic resilience capabilities management: A leader-member exchange perspective. *Journal of Business Research*, 122, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.056>
- Shou, Y., Hu, W., & Xu, Y. (2018). Exploring the role of intellectual capital in supply chain intelligence integration. *Industrial Management & Data Systems*, 118(5), 1018–1032. <https://doi.org/10.1108/IMDS-06-2017-0285>
- Shou, Y., Prester, J., & Li, Y. (2020). The Impact of Intellectual Capital on Supply Chain Collaboration and Business Performance. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 67(1), 92–104. <https://doi.org/10.1109/tem.2018.2870490>
- Som, J. O., Cobblah, C., & Anyigba, H. (2019). The Effect of Supply Chain Integration on Supply Chain Performance. *IUP Journal of Supply Chain Management*, 16(4), 7-38. http://fresno.ulima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&id=PROQUEST-41716&url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/effect-supply-chain-integration-on-performance/docview/2330961027/se-2?accountid=45277
- Soo, C., Tian, A. W., Teo, S. T. T., & Cordery, J. (2016). Intellectual Capital-Enhancing HR, Absorptive Capacity, and Innovation. *Human Resource Management*, 56(3), 431–454. <https://doi.org/10.1002/hrm.21783>
- Statista. (2021). Global unemployment rate up to 2020. <https://www.statista.com/statistics/279777/global-unemployment-rate/>
- Stone, J., & Rahimifard, S. (2018). Resilience in agri-food supply chains: a critical analysis of the literature and synthesis of a novel framework. *Supply Chain Management: An International Journal*, 23(3), 207–238. <https://doi.org/10.1108/scm-06-2017-0201>
- Theodore, W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 1(1), 1–20. <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf>
- Wang, Z., Schoenherr, T., Zhao, X., & Zhang, S. (2019). Intellectual capital, supply chain learning, and adaptability: a comparative investigation in China and the United States. *IEEE Transactions on Engineering Management*. https://www.researchgate.net/publication/338000011_Intellectual_Capital_Supply_Chain_Learning_and_Adaptability_A_Comparative_Investigation_in_China_and_the_United_States
- Xu, S., Zhang, X., Feng, L., & Yang, W. (2020). Disruption risks in supply chain management: a literature review based on bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 58(11), 3508–3526. <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1717011>

BIBLIOGRAFÍA

- Ali, I., & Golgeci, I. (2018). Where is Supply Chain Resilience Research Heading? A Systematic and Co-occurrence Analysis. *School of Business and Social Sciences*. https://pure.au.dk/ws/files/163391159/IJPDLM_Accepted_to_post.pdf
- Banco Mundial. (2020a). *Global Economic Prospects*. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/657071588788309322-0050022020/original/GlobalEconomicProspectsJune2020RegionalOverviewLACSP.pdf>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202>
- Hussinki, H., Ritala, P., Vanhala, M., & Kianto, A. (2017). Intellectual capital, knowledge management practices and firm performance. *Journal of Intellectual Capital*, 18(4), 904–922. <https://doi.org/10.1108/jic-11-2016-0116>
- Jean, R.-J. “Bryan,” Sinkovics, R. R., & Kim, D. (2010). Drivers and Performance Outcomes of Relationship Learning for Suppliers in Cross-Border Customer–Supplier Relationships: The Role of Communication Culture. *Journal of International Marketing*, 18(1), 63–85. <https://doi.org/10.1509/jimk.18.1.63>
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>
- Mary M. Crossan, Henry W. Lane, and Roderick E. White. (1999) An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *AMR*, 24, 522–537, <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Mubarik, Muhammad & Bontis, Nick & Mubarik, Mobashar & Mahmood, Tarique. (2021). Intellectual capital and supply chain resilience. *Journal of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2020-0206> .
- Rutkowski K, (2015). Rekonfiguracja międzynarodowych łańcuchów dostaw jako narzędzie zapobiegania zagrożeniom kryzysowym – szansa dla Polski [Reconfiguration of international supply chains as a tool to prevent crisis threats - an opportunity for Poland], *Research Papers of Wrocław University of Economics*, 382, 92-104, <http://doi.org/10.15611/pn.2015.382.07>

- Ristovska, N., Kozuharov, S., & Petkovski, V. (2017). The Impact of Logistics Management Practices on Company's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 7(1). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v7-i1/2649>
- Rodriguez, G. (2018). La Gestión De La Cadena De Suministro Sostenible en La Industria Alimenticia. *Ad-Minister*, 33, 113–134. <https://doi-org.up.idm.oclc.org/10.17230/ad-minister.33.6>
- Sierra y Selva exportadora. (2020). *Análisis de Mercado de la Palta*. Unidad de Inteligencia Comercial. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1471795/An%C3%A1lisis%20de%20Mercado%20-%20Palta%202015%20-%202019.pdf>
- Stadtler, H., & Kilger, C. (2010). Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, models, software, and case studies. En Springer eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA4958662X>
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Yuqiu, L., Guowei, L., Zhe, L., Muhammad, A., & Yunju, Z. (2021). Does Intellectual Capital Spur Sustainable Competitive Advantage and Sustainable Growth?: A Study of Chinese and Pakistani Firms. *School of Public Administration*, 1–18. <https://doi.org/10.1177/2158244021996702>
- Zapata Rotundo, Gerardo J. Y Mirabal Martinez, Alberto. Capacidades Dinámicas de la Organización: Revisión de la Literatura y un Modelo Propuesto. *Investigación Administrativa*, 47(121), 1-21 <http://www.scielo.org.mx/pdf/ia/v47n121/2448-7678-ia-121-00005.pdf>



ANEXOS

Anexo 1: Instrumento

SALUDO

Estimado exportador, es un gusto extender mi saludo esperando que se encuentre bien, lo saluda Rocío Méndez Chávez estudiante de pregrado de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad de Lima. Muchas gracias de antemano por su participación voluntaria en la encuesta de esta investigación la cual puede dejar de contestar en el momento que desee, los datos de la presente serán recolectados de manera totalmente confidencial y solo con fines de investigación, teniendo como objetivo determinar si el Capital Intelectual y el Aprendizaje de la cadena de suministro influyen en la Resiliencia de la cadena de suministro interna de agroexportadoras de palta, donde tomaremos en cuenta los datos de los últimos 3 años (2020 – 2022), nuevamente agradeciendo su valioso tiempo quedo atenta a consultas y/o respuestas.

PREGUNTAS FILTRO:

1. ¿Su empresa pertenece al sector agroexportador de palta?

Sí	
No	

de ser NO termina la encuesta

2. ¿Su empresa tuvo actividades agroexportadoras en el período 2020 a la actualidad?

Sí	
----	--

No	
----	--

de ser NO termina la encuesta

3. ¿Considera a su empresa como micro, mediana o grande?

Micro	
Pequeña	
Mediana	
Grande	

Sección 1: Resiliencia de la Logística

4. Por favor responda del 1 al 5, según considere el grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la Cadena de Suministro. La empresa adapta recursos de la cadena de suministro interna para responder a cambios repentinos de la oferta y demanda.

Donde 1 es muy bajo grado de adaptación, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto grado de adaptación.

Muy bajo grado
de adaptación

Muy alto grado
de adaptación

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

5. Por favor responda del 1 al 5, según considere el grado de adaptación a nuevos procesos y recursos de la Cadena de Suministro. La empresa se adapta a nuevos recursos y procesos de la Cadena de Suministro interna para reducir el tiempo de entrega.

Donde 1 es muy bajo grado de adaptación, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto grado de adaptación.

Muy bajo grado
de adaptación

Muy alto grado
de adaptación

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

6. Por favor responda del 1 al 5, según considere el nivel de rapidez de identificación de amenazas a las redes de la Cadena de Suministro interna. La empresa identifica amenazas a las redes de la Cadena de Suministro interna de manera rápida.

Donde 1 es muy bajo nivel de rapidez, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de rapidez.

Muy bajo nivel
de rapidez

Muy alto nivel
de rapidez

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

7. Por favor responda del 1 al 5, según considere el nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado afectando la Cadena de Suministro interna. La empresa hace seguimiento de cambios estructurales en el mercado (causados por progreso económico, cambios políticos y sociales, tendencias demográficas, etc.) de manera rápida.

Donde 1 es muy bajo nivel de rapidez, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de rapidez.

Muy bajo nivel
de rapidez

Muy alto nivel
de rapidez

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

8. Por favor responda del 1 al 5, según el grado de oportunidades en que la empresa selecciona a las empresas con las que es fácil trabajar como socios en la Cadena de Suministro interna. La empresa selecciona empresas con las que es fácil trabajar como socios en la Cadena de Suministro interna.

Donde 1 es muy bajo grado de oportunidades, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto grado de oportunidades.

Muy bajo grado
de
oportunidades

Muy alto grado
de
oportunidades

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

9. Por favor responda del 1 al 5, según su Nivel de desarrollo de planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la Cadena de Suministro interna. La empresa desarrolla planes de contingencia para aumentar la estabilidad de la Cadena de Suministro interna.

Donde 1 es muy bajo nivel de desarrollo, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de desarrollo.

Muy bajo nivel
de desarrollo

Muy alto nivel
de desarrollo

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

Sección 2: Capital Intelectual

10. Por favor responda del 1 al 5, según el Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa. La empresa posee registrado y almacena su conocimiento (bases de datos, patentes, manuales, archivos, derechos de propiedad intelectual).

Donde 1 es muy bajo nivel de conocimiento registrado y almacenado, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de conocimiento registrado y almacenado.

Muy bajo nivel
de
conocimiento
registrado y
almacenado

Muy alto nivel
de
conocimiento
registrado y
almacenado

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

11. Por favor responda del 1 al 5, según el Nivel de protección del conocimiento e información clave para evitar pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa. La empresa protege el conocimiento e información clave para evitar una pérdida por trabajadores que se retiran de la empresa.

Donde 1 es muy bajo nivel, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de protección del conocimiento e información.

Muy bajo
nivel de
protección

Muy alto nivel
de protección

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

12. Por favor responda del 1 al 5, según el Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos o áreas. La empresa posee buena relación entre trabajadores de diferentes departamentos participando entre sí. Donde 1 es muy bajo nivel de participación, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de participación.

Muy bajo nivel de participación

Muy alto nivel de participación

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

13. Por favor responda del 1 al 5, según la cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes. La empresa posee relaciones necesarias de largo plazo con proveedores o clientes. Donde 1 es insuficientes relaciones necesarias, 2 pocas, 3 suficientes, 4 es muchas y 5 es demasiadas relaciones necesarias de largo plazo con proveedores o clientes.

Insuficientes
relaciones
necesarias

Demasiadas
relaciones
necesarias

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

14. Por favor responda del 1 al 5, según considere el nivel de calificación de los trabajadores en sus respectivos trabajos y funciones. La empresa posee trabajadores calificados en sus respectivos trabajos y funciones.

Donde 1 es muy bajo nivel de calificación, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de calificación.

Muy bajo nivel
de calificación

Muy alto nivel
de calificación

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

Sección 3: Aprendizaje de la Cadena de Suministro

15. Por favor responda del 1 al 5, según considere el nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes. La

empresa posee rapidez en la respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que sabe de sus clientes.

Donde 1 es muy bajo nivel de rapidez, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de rapidez.

Muy bajo nivel
de rapidez

Muy alto nivel
de rapidez

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

16. Por favor responda del 1 al 5 según considere el nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores. La empresa posee rapidez en la respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que sabe de sus proveedores.

Donde 1 es muy bajo nivel de rapidez, 2 es bajo, 3 es medio, 4 es alto y 5 es un muy alto nivel de rapidez.

Muy bajo
nivel

Muy alto nivel

1

2

3

4

5

--	--	--	--	--

Finalmente se agradece nuevamente su tiempo y apoyo.

Saludos cordiales



Anexo 2: Formato de Validación

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Nombre de la tesis	Influencia del capital intelectual y el aprendizaje en la resiliencia de la cadena de suministro de agroexportadoras de palta
Nombre del tesista(s)	Rocío del Pilar Méndez Chávez
Nombres del validador	Dr. Aldo Rodrigo Alvarez Risco
Profesión	PhD en Administración
Grado académico	Licenciado () Magíster () Doctor (X)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 () De 11 a 15 () De 16 a 20 () Más de 20 (X)
Organización donde labora	Universidad de Lima
Cargo actual	Docente – Coordinador del Área de Investigación en NNII
Correo electrónico de contacto	aralvare@ulima.edu.pe

Luego de revisar el instrumento cuestionario / guía de entrevista, se sugiere cambios en los siguientes ítems / preguntas. Aquellos ítems/preguntas que no se mencionan se considera que no requieren cambios porque están acordes a las preguntas/objetivos/hipótesis de la investigación, así como a las variables, dimensiones e indicadores planteados.

1. Debe escribirse en todos los ítems el término “cadena de suministro” en vez de CS.
2. Cuando un indicador menciona grado o nivel se esperan resultados numéricos. Corregir.

3. TODOS los ítems de la matriz deben estar en el cuestionario.

4. Al inicio del cuestionario debe indicarse que:

- a. Se trata de una investigación
- b. Que la participación es voluntaria
- c. Que puede dejar de contestar en el momento que desee.
- d. Que los datos serán confidenciales
- e. Que los datos se usarán solo para fines de investigación.



Anexo 3 : Matriz de Coeficientes de Correlación

	Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda	Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega	Nivel de rapidez de identificación de amenazas	Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado	Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios	Nivel de desarrollo de planes de contingencia	Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa	Nivel de protección del conocimiento e información clave	Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos	Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes	Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes	Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores
Grado de adaptación de recursos para la oferta y demanda	1.000	-0.018	0.185	-0.409	0.082	-0.391	-0.655	-0.630	0.154	0.406	0.155	0.866	-0.411
Grado de adaptación de recursos para reducir tiempo de entrega	-0.018	1.000	0.382	0.339	0.794	0.390	0.350	0.124	0.519	0.075	0.656	0.073	0.545
Nivel de rapidez de identificación de amenazas	0.185	0.382	1.000	0.305	0.643	0.578	-0.250	-0.179	0.498	-0.092	0.548	0.298	-0.288
Nivel de rapidez de seguimiento y cambios estructurales en el mercado	-0.409	0.339	0.305	1.000	0.602	0.822	0.612	0.713	0.598	0.033	0.558	-0.194	0.468
Grado de oportunidades de selección a empresas con las que es fácil trabajar como socios	0.082	0.794	0.643	0.602	1.000	0.592	0.299	0.241	0.686	0.241	0.793	0.250	0.423
Nivel de desarrollo de planes de contingencia	-0.391	0.390	0.578	0.822	0.592	1.000	0.366	0.447	0.641	-0.350	0.626	-0.214	0.177
Nivel de conocimiento registrado y almacenado de la empresa	-0.655	0.350	-0.250	0.612	0.299	0.366	1.000	0.864	0.043	0.141	0.127	-0.503	0.800
Nivel de protección del conocimiento e información clave	-0.630	0.124	-0.179	0.713	0.241	0.447	0.864	1.000	0.079	0.209	0.098	-0.386	0.646
Nivel de participación entre trabajadores de diferentes departamentos	0.154	0.519	0.498	0.598	0.686	0.641	0.043	0.079	1.000	-0.089	0.917	0.304	0.168
Cantidad necesaria de relaciones de largo plazo mantenidas hasta la actualidad con proveedores o clientes	0.406	0.075	-0.092	0.033	0.241	-0.350	0.141	0.209	-0.089	1.000	-0.026	0.544	0.312
Nivel de calificación de trabajadores en sus respectivos trabajos	0.155	0.656	0.548	0.558	0.793	0.626	0.127	0.098	0.917	-0.026	1.000	0.304	0.244
Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de clientes	0.866	0.073	0.298	-0.194	0.250	-0.214	-0.503	-0.386	0.304	0.544	0.304	1.000	-0.319
Nivel de rapidez en respuesta a cambios tecnológicos en la industria aplicando lo que se sabe de proveedores	-0.411	0.545	-0.288	0.468	0.423	0.177	0.800	0.646	0.168	0.312	0.244	-0.319	1.000

TESIS 2023 Junio Rocío Méndez

INFORME DE ORIGINALIDAD

4%

INDICE DE SIMILITUD

4%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

1%

2

www.fao.org

Fuente de Internet

1%

3

eprints.uanl.mx

Fuente de Internet

1%

4

erecursos.uacj.mx

Fuente de Internet

1%

5

ddd.uab.cat

Fuente de Internet

1%

6

repositorio.ulima.edu.pe

Fuente de Internet

1%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Activo