

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Negocios Internacionales



**ADAPTABILIDAD DE LAS EMPRESAS  
PERUANAS EXPORTADORAS DE  
ARÁNDANOS FRESCOS CON DESTINO AL  
MERCADO ESTADOUNIDENSE FRENTE AL  
BROTE DEL COVID-19 EN EL AÑO 2020**

Tesis para optar el título profesional de licenciado en Negocios Internacionales

**Carla Beatriz Garcia Velasquez**

**Código 20140552**

**Dayanna Andrea Ramirez Borlinic**

**Código 20141094**

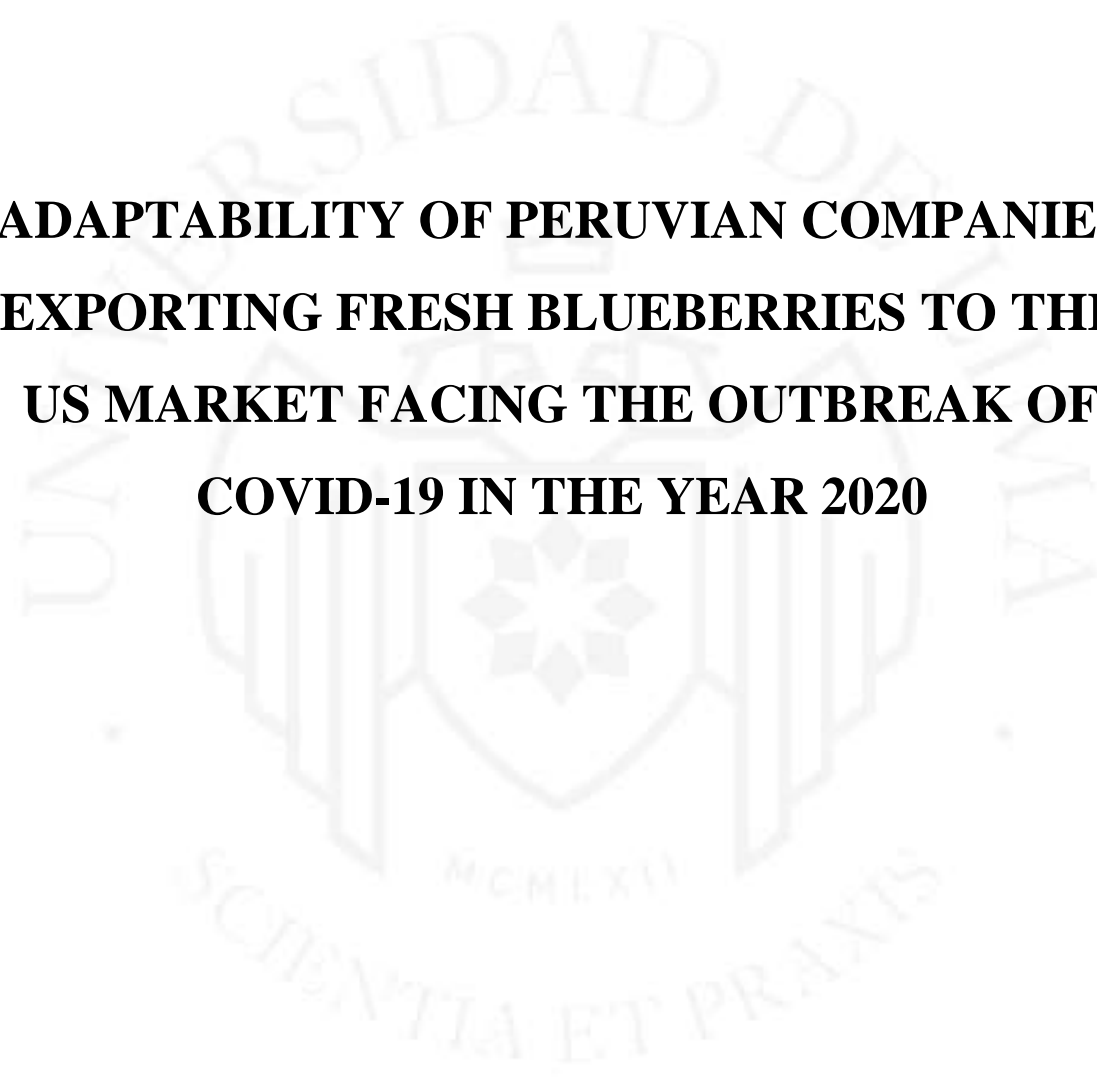
**Asesor**

**William Alberto Arteaga Donayre**

Lima-Perú

Abril del 2024





**ADAPTABILITY OF PERUVIAN COMPANIES  
EXPORTING FRESH BLUEBERRIES TO THE  
US MARKET FACING THE OUTBREAK OF  
COVID-19 IN THE YEAR 2020**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....</b>	<b>4</b>
1.1 Adaptabilidad empresarial .....	4
1.2 Desarrollo de empresas agroexportadoras .....	6
1.3 Arándanos peruanos.....	8
1.4 Pandemias .....	10
<b>CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO IV: OBJETIVOS.....</b>	<b>20</b>
4.1 Objetivo general.....	20
4.2 Objetivos específicos .....	20
<b>CAPÍTULO V: HIPÓTESIS.....</b>	<b>21</b>
5.1 Hipótesis general.....	21
5.2 Hipótesis específicas.....	21
<b>CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS .....</b>	<b>23</b>
6.1 Marco Teórico.....	23
6.2 Ventaja competitiva .....	23
6.3 Modelo de competitividad .....	24
6.3.1 Ventaja comparativa .....	26
6.3.2 Ventaja comparativa revelada (VCR).....	27
6.3.3 Las 6 barreras de entrada de Michael Porter.....	28
6.3.4 Modelo de competitividad empresarial.....	29
6.3.5 Enfoque bajo la dirección estratégica de las organizaciones .....	31
6.4 Marco Conceptual.....	36
6.5 Matriz de Consistencia y Matriz de Operacionalización de Variables .....	44
6.5.1 Matriz de Consistencia.....	44
6.5.2 Matriz de Operacionalización .....	48
<b>CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>52</b>

7.1 Según la orientación.....	52
7.2 Según la técnica de contrastación .....	52
7.3 De acuerdo con la direccionalidad.....	52
7.4 De acuerdo al tipo de fuente de recolección de datos.....	52
7.5 De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado .....	53
7.6 De acuerdo con la comparación de las poblaciones .....	53
7.7 Población, muestra y muestreo .....	53
7.7.1 Población .....	53
7.7.2 Muestra .....	53
7.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	54
7.8.1 Técnicas .....	54
7.8.2 Instrumentos.....	54
7.8.3 Técnica de análisis de datos.....	54
<b>CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS.....</b>	<b>56</b>
8.1 Presentación de resultados .....	56
8.1.1 Encuesta .....	56
8.2 Análisis de resultados .....	68
8.2.1 Generalidades.....	68
8.2.2 Inocuidad y salubridad.....	69
8.2.3 Servicios restringidos.....	71
8.2.4 Gestión de procesos .....	72
8.2.5 Estrategia de precios .....	73
8.2.6 Gestión de recursos humanos .....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>79</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>87</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Comparativo de las exportaciones de arándanos frescos del TOP10 de empresas agroexportadoras peruanas, en términos USD.....	15
Tabla 3.1. Variación de volúmenes exportados de arándanos frescos del TOP10 de empresas agroexportadoras peruanas en el periodo del 2019 al 2020.....	18
Tabla 3.2. Principales exportadores de arándanos al mundo - Valor en toneladas exportadas.....	19
Tabla 6.1. Análisis PESTL para las empresas agroexportadoras peruanas en el año 2020.....	33
Tabla 6.2. Análisis FODA de empresas agroexportadoras peruanas de arándanos frescos al mercado estadounidense.....	35
Tabla 6.3. Matriz de Consistencia sobre la adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.....	44
Tabla 6.4. Matriz de Operacionalización de la adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.....	48

## ÍNDICE DE FIGURAS

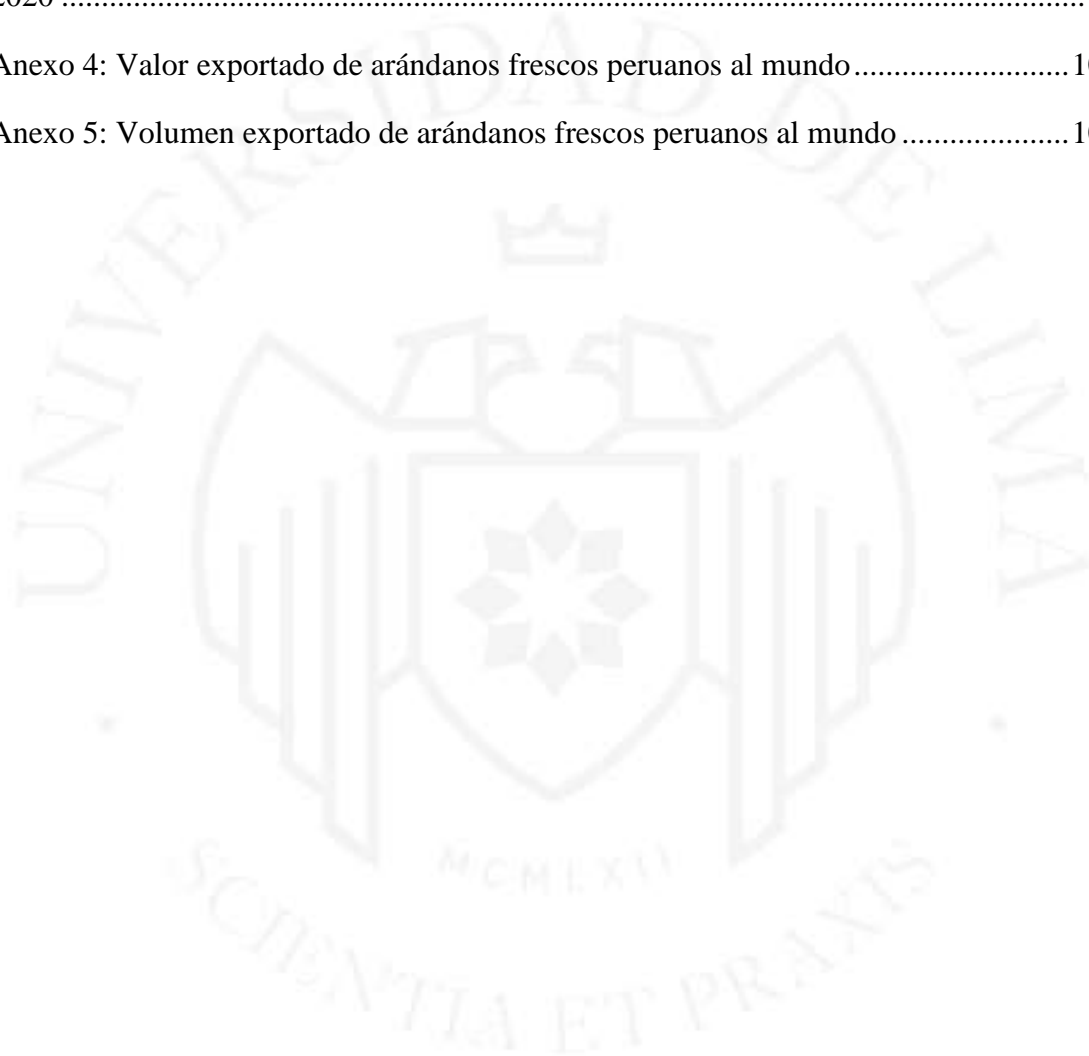
Figura 8.1. Porcentaje de producción de arándanos frescos destinada al mercado estadounidense. ....	56
Figura 8.2. Percepción de adaptación de las empresas frente a las nuevas exigencias para seguir exportando al mercado estadounidense.....	57
Figura 8.3. Factores que tuvieron que adaptarse frente a la aparición del COVID-19 para seguir exportando al mercado estadounidense.....	57
Figura 8.4. Percepción de exportadores del manejo de las entidades expedidoras de certificados sanitarios. ....	58
Figura 8.5. Percepción de los exportadores del servicio de certificación de lugares de producción (CLP). ....	58
Figura 8.6. Percepción de los exportadores del servicio de certificación de empacadoras. Centro de inspección (CI) y planta de tratamiento y empaque (PTE). ....	59
Figura 8.7. Percepción de los exportadores del servicio de envíos con fines de exportación.....	59
Figura 8.8. Percepción de los exportadores del servicio sanitario de certificación fitosanitaria. ....	60
Figura 8.9. Percepción de los exportadores sobre las acciones sanitarias de prevención implementadas por SENASA. ....	60
Figura 8.10. Percepción de los exportadores sobre las medidas sanitarias implementadas en las operaciones logísticas.....	61
Figura 8.11. Actividades y/o servicios restringidos con mayor impacto para los exportadores.....	62
Figura 8.12. Nivel de satisfacción con los servicios otorgados las distintas entidades gubernamentales que hacen posible las exportaciones. ....	63
Figura 8.13. Percepción de los exportadores sobre la restricción de las ferias internacionales para la captación de nuevos clientes.....	63
Figura 8.14. Percepción de los exportadores sobre cómo afectó la restricción de ferias internacionales la relación con sus compradores.....	64
Figura 8.15. Porcentaje de volumen proyectado a exportarse en el 2020 afectado.....	64
Figura 8.16. Factores que tuvieron que adaptar los exportadores en sus empresas.....	65

Figura 8.17. Porcentaje de volumen adicional exportado respecto al año 2019.....	66
Figura 8.18. Estrategia de precios implementada en el año 2020.....	66
Figura 8.19. Porcentaje de personal despedido en el año 2020. ....	67
Figura 8.20. Porcentaje de personal sometido a la modalidad de "descansos temporales". ....	67
Figura 8.21. Percepción de necesidad de aumento de personal al cierre del 2020. ....	68



## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta .....	88
Anexo 2: Medidas Adoptadas por el Gobierno Peruano .....	96
Anexo 3: Empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en los años 2019 y 2020 .....	98
Anexo 4: Valor exportado de arándanos frescos peruanos al mundo.....	101
Anexo 5: Volumen exportado de arándanos frescos peruanos al mundo .....	103



## RESUMEN

La agroexportación es un subsector importante para el crecimiento del PBI del Perú ya que desde inicios del siglo XXI ha crecido de manera sostenible, dentro del cual ha destacado, la exportación de frutas y hortalizas al mundo. Sumado a ello, el apoyo del gobierno hacia esta categoría se ha visto reflejado con la implementación de la marca Superfoods, a través de la cual se promocionan estos productos peruanos, destacando los últimos años, el arándano en sus diferentes presentaciones.

Ahora bien, la aparición del COVID-19 en el año 2020 en Perú, generó mucha incertidumbre en cómo las empresas iban a seguir operando, pues esto implicó diversas medidas preventivas a fin de evitar la propagación de manera masiva en los ciudadanos. Sin embargo; el sector agrario pudo mantener sus operaciones con el fin de no romper la cadena de suministro, tanto a nivel nacional como internacional.

A pesar de ello, existe una necesidad de adaptación por la cual las empresas agroexportadoras de arándanos frescos deben establecer y/o modificar estrategias que les permitan seguir exportando de manera satisfactoria el fruto en mención al mercado estadounidense, a pesar de la crisis provocada por la aparición del COVID-19.

Para dicho fin, se implementó la metodología descriptiva correlacional pues se buscó conocer como la aparición del COVID-19 influyó en que las empresas agroexportadoras tuvieran que modificar y/o implementar estrategias/acciones para mantenerse en el mercado estadounidense, con enfoque de direccionalidad prospectiva, a través de la recolección de datos de fuentes retroactivas y proactivas.

Aplicado ello, se tiene como principales hallazgos que las empresas agroexportadoras de arándanos lograron adaptarse satisfactoriamente a los cambios propios del nuevo contexto, teniendo como principales focos de adaptación la logística interna, el manejo de personal e inspecciones sanitarias.

**Línea de investigación:** 5306 - 3. B9

**Palabras clave:** arándanos, exportación, adaptabilidad, COVID-19, empresas agroexportadoras.

## ABSTRACT

Agro-export is an important subsector for the growth of Peru's GDP since the beginning of the 21st century it has grown sustainably, within which the export of fruits and vegetables to the world has stood out. In addition to this, the government's support for this category has been reflected with the implementation of the Superfoods brand, through which these Peruvian products are promoted, highlighting in recent years, the blueberry in its different presentations.

Now, the appearance of COVID-19 in 2020 in Peru generated a lot of uncertainty in how companies were going to continue operating, as this implied various preventive measures in order to avoid massive spread among citizens. Nevertheless; the agricultural sector was able to maintain its operations in order not to break the supply chain, both nationally and internationally.

Despite this, there is a need for adaptation for which fresh blueberry agro-export companies must establish and/or modify strategies that allow them to continue exporting the fruit in question to the US market in a satisfactory manner, despite the crisis caused by the appearance of COVID-19.

For this purpose, the correlational descriptive methodology was implemented, since it sought to know how the appearance of COVID-19 influenced agro-export companies to modify and/or implement strategies/actions to stay in the US market, with a prospective directionality approach, through the collection of data from retrolective and prolective sources.

Applied this, the main findings are that the blueberry agro-export companies managed to adapt satisfactorily to the changes of the new context, having as main focuses of adaptation internal logistics, personnel management and sanitary inspections.

**Line of research:** 5306 - 3. B9

**Keywords:** blueberries, export, adaptability, COVID19, agro-export companies.

# INTRODUCCIÓN

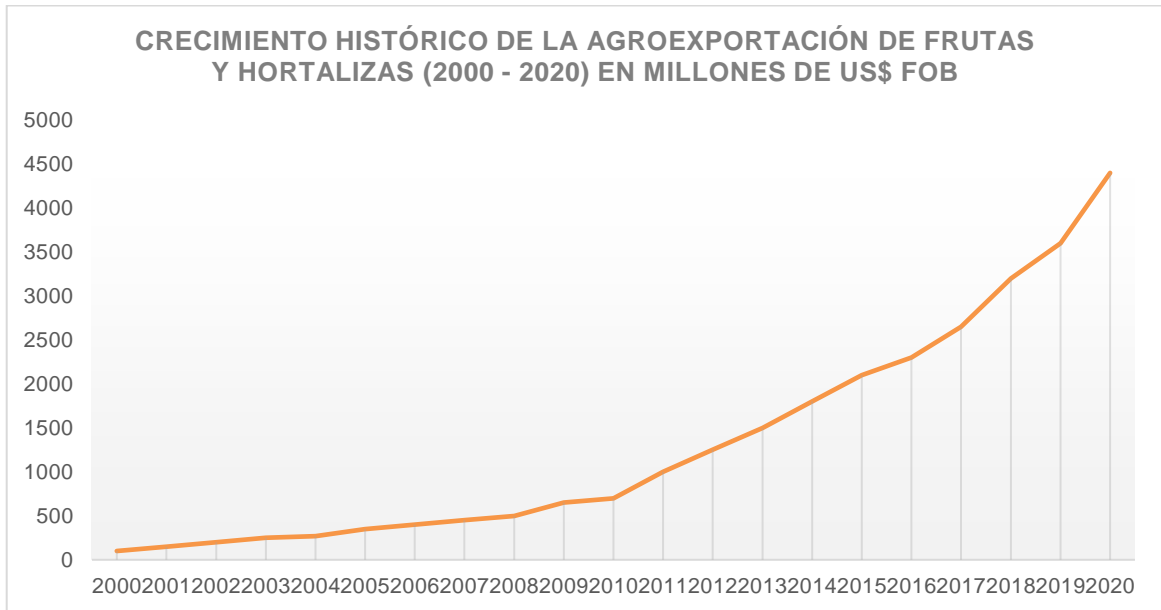
La adaptabilidad significa que, tanto las empresas como las personas, entran en un constante ajuste que les permite hacer frente a las diferentes problemáticas propias del ambiente donde se desarrollan, lo que se traduce en la capacidad de responder a situaciones imprevistas de manera satisfactoria. Por ello, resultó de vital importancia, que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos hayan generado estrategias de supervivencia y crecimiento para superar la crisis producto de la aparición del COVID-19 en el año 2020, y de esta manera, mantenerse dentro del mercado estadounidense.

Ahora bien, resulta imprescindible entender por qué la industria de la agroexportación, y dentro de ella el crecimiento del arándano, es importante para Perú y cómo su crecimiento ha marcado un antes y un después en la economía peruana.

La evolución de la agroexportación ha presentado un crecimiento sostenible desde inicios del siglo XXI, gracias a políticas favorables como la Ley de Promoción Agraria, inversión pública y la firma de tratados de libre comercio, principalmente. Gracias a ello, tal y como muestra la siguiente tabla, el crecimiento histórico de la agroexportación en los últimos 20 años (2000-2020) siempre ha mostrado una tendencia positiva, destacando el subsector de frutas y hortalizas, los cuales han tomado un papel fundamental gracias a las tendencias de estilos de vida saludables y a la amplia variedad de productos ofertados por Perú.



*Crecimiento histórico de la agroexportación de frutas y hortalizas (2000 - 2020) en millones de US\$ FOB*



*Nota.* Adaptada de *Informe anual* por Prom Perú, 2020

Tras la incorporación y el éxito de la marca Superfoods en el año 2017, se logró destacar productos tales como el aguaymanto, chirimoya, uva, arándano, espárragos, aceituna, alcachofa, entre otros; siendo el arándano, al cierre del 2020, el fruto más exportado al mundo, con 1'002,975 miles de dólares lo que representó 162,174 de toneladas. En la campaña del 2019/20, Perú logró exportar 120,325 toneladas de arándanos frescos (reflejándose un aumento en 48% respecto a la campaña anterior), de los cuales el 56% fue dirigido al mercado estadounidense. Dicha campaña logró posicionar al país como el primer proveedor a nivel mundial, con una participación total del 30%, y al cierre del año 2020, más del 50% de las agroexportaciones peruanas estuvieron representadas por la venta de frutas, mostrando un crecimiento de las exportaciones de arándanos en un 10%.

Hoy en día, Perú cuenta con una agricultura muy variada; sin embargo, es a través de la producción de frutas y hortalizas frescas y/o procesadas que logra posicionarse como uno de los diez principales países proveedores de estos alimentos al mundo. Cabe mencionar que, a pesar de que América del Sur y Sudáfrica son los proveedores de arándanos más importantes del mercado, es Perú el país con mayor producción de estos berries, ofreciendo al mundo distintos formatos de empaques de entre 400, 500 y 750 gramos, como medio de promoción.

En el año 2020, la aparición del virus del COVID-19 proveniente de Wuhan (China) supuso un gran impacto a nivel mundial, obligando a que los países establecieran estados de emergencia, realizando cuarentenas, restringiendo viajes y cerrando fronteras para evitar la propagación del virus.

Una de las medidas que se adoptó a nivel mundial fue la inmovilización de personas, lo que trajo consigo la retracción de los distintos sectores, en cuanto a producción y aportes al PBI. En ese contexto, Perú se ha visto gravemente afectado por la pandemia, reflejándose esto en el ingreso del PBI del 2020, el cual solo en el primer trimestre descendió en un 17.4% como parte de la medida de cuarentena generalizada que el gobierno impuso para salvaguardar la vida de miles de peruanos.

A pesar de las restricciones, el sector agrario, y dentro de este el subsector agroexportador, fue una de las actividades esenciales permitidas por el gobierno peruano, con el fin de no romper la cadena de suministro a nivel local e internacional.

Cabe precisar que la agroexportación es una actividad que involucra las tres actividades económicas: productiva primaria, transformación o procesamiento y servicios especializados y comercialización; lo que a su vez, genera diversos puestos de empleos directos e indirectos y por ende, mayores ingresos al PBI peruano.

En base a lo expuesto con anterioridad, se busca identificar cómo es que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos se adaptaron a los cambios que supuso la pandemia dentro de este sector, con el fin de agruparlos y servir como base ante futuros problemas mundiales, y que puedan ser replicados parcial o en su totalidad en otros sectores.

Para dicho fin, la estructura del trabajo se divide en ocho capítulos: antecedentes donde se incluye investigaciones relacionadas al tema, planteamiento del problema lo que nos lleva a cuestionarnos las diferentes maneras en que se adaptaron las empresas, justificación del desarrollo de la investigación, objetivos a lograrse, hipótesis planteadas a partir de la investigación, fundamentos teóricos, metodología a implementarse para la obtención de datos, y la representación y análisis de los datos obtenidos. Asimismo, se incluyen conclusiones y recomendaciones propias de las autoras.

# CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

Para esta investigación, se ha recopilado los antecedentes de mayor relevancia con respecto a estudios previos o relacionados a la adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.

## 1.1 Adaptabilidad empresarial

Gil (2016) en su estudio “¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial?” Comenta que el mundo actual se caracteriza por ser imprevisible y dinámico, lo cual conlleva a las empresas a trazarse constantemente nuevos retos, concentrándose más en lo desconocido que en lo conocido. Así pues, concluye que para las empresas, lo más pertinente es buscar posibles soluciones a escenarios de emergencia y caos, que seguir enfocados en el ideal de una empresa exitosa. Esto permite que las empresas gestionen a través de acciones estratégicas, encontrando así procesos de innovación, lo que conlleva a su vez a que se adquieran nuevas ventajas competitivas y cooperativas frente a otras empresas. Es importante que en estos escenarios, los altos mandos de las empresas tengan alcance a la información necesaria para poder tomar decisiones rápidamente, pues el tiempo que conlleva la acción es también primordial para superar una crisis. En este contexto, este estudio refleja la importancia de la adaptabilidad y una rápida gestión de las empresas ante escenarios imprevistos.

Frías & Véliz (2018) de su investigación “La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa” se concluye que existe una necesidad de adaptación constante debido a que el comportamiento del entorno es dinámico y cambiante, por lo que las empresas que resisten a estos cambios son aquellas más flexibles. Asimismo, menciona que existen fuerzas directas (clientes, proveedores, competidores y recursos humanos) e indirectas (factores económicos, socioculturales, tecnológicos, políticos, legales, medioambientales e internacionales) que influyen en las decisiones de la empresa, por lo que es importante reconocerlas a fin de no afectar negativamente el desenvolvimiento de estas. Esta

investigación nos permite tener un amplio panorama sobre la adaptabilidad empresarial ante factores cambiantes.

Barreto, Olaya & Ortiz (2019) de su artículo “Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores claves en el proceso de reorganización en el medio empresarial colombiano” se concluye que, sin importar el tamaño ni la antigüedad de las empresas, las crisis afectan la economía de estas. Al ser estos eventos difíciles de predecir, la post-crisis toma tiempo de recuperación, donde las empresas deben orientar su gestión hacia la flexibilidad y adaptabilidad, enfocándose en sus principales activos: recursos humanos y el propio know-how. Esa investigación nos permite valorar los factores internos de las empresas que hacen posible la recuperación post-eventos que suponen grandes cambios en el entorno empresarial.

Del informe “La gestión de recursos: ¿qué pueden hacer las PYMES que las grandes organizaciones no pueden, ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?” Amigo, Paéz, & Marchetti (2020) se concluye que es posible que las PYMES encaminadas tienen la posibilidad de reorganizarse más rápido que las grandes empresas por los siguientes motivos: flexibilidad para ajustar sus niveles de producción, cercanía con los clientes, estructuras organizacionales más simples y flexibles, y la variable de versatilidad e innovación como pilares del negocio. Sin embargo, su gestión comparada con la de las grandes empresas puede verse entorpecida por su poca experiencia, altos costos de operación, poco personal especializado y baja inversión en I & D. Finalmente, la planificación estratégica como medio de supervivencia resulta crucial para la reorganización de los recursos tangibles e intangibles con los que se cuenta, y sumado a ello, la capacidad financiera tanto interna como externa. Esta investigación nos ayuda a entender que, tanto para las empresas grandes como las pequeñas, es importante la reorganización interna ante situaciones de crisis.

Del artículo “Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia” Segovia (2020) se concluye que los principales impactos de pandemia producto del COVID-19 en Latinoamérica son los siguientes: el aumento de informalidad, disminución de los ingresos económicos, dificultad para accesos financieros para mantenerse y post-recuperación, reducción de talento humano en distintos sectores y aumento del nivel de pobreza. Sin embargo, se menciona que la aparición de esta enfermedad debe verse como la madre de la creatividad para resurgir de manera óptima, por lo que los empresarios de PYMES deberán implementar estrategias de innovación

ligadas a estrategias gerenciales. Con ello, se determina que el manejo gerencial de las empresas, ya sean grandes, medianas o pequeñas, resulta de vital importancia para afrontar crisis mundiales.

De su investigación “La administración en época de pandemia” Cobos (2020) comenta que las empresas deben de tener mucha flexibilidad, sobre todo en épocas de crisis y pandemias. Concluye que, con el fin de mantenerse en este mercado en evolución, deben de ajustar sus reglas y políticas para atender las nuevas necesidades de sus compradores. Así mismo, menciona el caso del nuevo marketing y logística de las empresas, pues hoy en día los consumidores no desean salir de casa para poder comprar un producto o servicio, y las empresas deben hallar la manera de hacer que eso suceda, lo cual pueden implementarlo por medio de un servicio interno u optar por la contratación de un tercero. Es así que resulta importante que las empresas se adapten a las necesidades de los consumidores a fin de mantener una relación comercial a largo plazo.

## **1.2 Desarrollo de empresas agroexportadoras**

De la investigación “Influencia de las políticas comerciales peruanas en las agroexportaciones de la región La Libertad - Perú hacia el mercado asiático” Chávez Pinto & Cordova Flores (2017) se determina que las políticas comerciales son medios de facilitación comercial que principalmente se dan a través de los Acuerdos Comerciales, ya sean estos de carácter bilateral o multilateral, en los cuales los gobiernos usan instrumentos como las barreras arancelarias, no arancelarias, subsidios entre otros para el desenvolvimiento de las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Además, existen otros medios de facilitación de comercio exterior por parte del gobierno; en el caso peruano, este se da través de políticas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI) exclusivamente para el sector agropecuario y desarrollo de planes por parte de PromPerú y Siicex. En base a ello, debemos mencionar para el desarrollo de esta tesis que el acuerdo bilateral entre Estados Unidos y Perú, conocido como Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú-EE.UU. ha beneficiado hasta el cierre del 2019 en un 6% más en las exportaciones peruanas y específicamente, las exportaciones de productos agrícolas se vieron beneficiadas en un 5% más. Por otro lado, el último plan estratégico desarrollado por MIDAGRI fue el plan estratégico sectorial multianual 2015-2021, el cual estuvo

enfocado en políticas agrarias para incrementar la productividad y competitividad agraria, así como la inserción de pequeños productores a mercados internacionales.

“Estrategia de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica” Rueda (2018), tras una evaluación de distintos modelos teóricos sobre el desarrollo de estrategias, se obtuvo como resultado que el que mejor se adapta a la industria agrícola es la que propone Michael Porter con su modelo de competitividad, ya que en ella se plantea que las empresas deben lidiar con factores externos e internos; donde deberán determinar el modelo de negocio, analizar el mercado meta y sus variables, desarrollar inteligencia comercial, capacidad de negociación e identificar las decisiones de gobierno en el ámbito de comercio exterior, siendo esta última la de mayor impacto para el desarrollo de exportaciones agrícolas pues se logran encontrar limitantes como el control de plagas de residuos de plaguicidas, aranceles, entre otros (Falconí Palomino, 2013). Además de las variables mencionadas, la autora considera que la viabilidad de exportar productos agrícolas va a depender del éxito de la planificación estratégica la cual consiste en el análisis FODA del producto, el embalaje, precio, logística y transporte y crédito a clientes. Por tanto, la planificación estratégica dependerá de la situación actual del país y disposiciones de gobierno, lo que deja en evidencia la constante necesidad de mantener estas variables actualizadas.

De la investigación “Innovación en las empresas agroexportadoras de la región Junín” Inga & Parí (2018) se deduce que la innovación y el apoyo del estado son fundamentales para un exitoso desarrollo de las empresas agroexportadoras peruanas. En base al manual de Oslo, determinaron que la innovación de producto, proceso y de mercado/marketing son los pilares fundamentales como factores de productividad empresarial en este sector. Todo este conocimiento, generado tanto por impulsos propios como por el apoyo del estado, generan conocimientos que permiten tener niveles apropiados de exportación que compitan con grandes potencias. Es así que asociamos el factor de innovación empresarial con la adaptabilidad empresarial que surge como necesidad de mantenerse y crecer dentro del sector.

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2020) demuestra que el sector agrario ha presentado un sostenido crecimiento, el cual tiene como principal impulsor a las agroexportaciones, en su mayoría de la costa peruana. Desde el 2000 al 2019, este sector ha crecido a una tasa promedio anual de 3.6%; sin embargo, este crecimiento no es uniforme debido a las diferentes condiciones agroclimáticas,

distribución desigual entre regiones y el acceso a recursos. En base a ello, se concluye que la oferta agroexportadora peruana es de carácter extenso y variado, que ha sabido aprovechar sus diferentes condiciones climáticas para el desarrollo de productos de calidad en base a las necesidades de sus consumidores.

PromPerú (2020) en su informe anual “Desenvolvimiento del Comercio Exterior Agroexportador” mencionó que el sector agroexportador ha crecido en un 6.7% del 2019 al 2020, debido al incremento en las exportaciones no tradicionales, especialmente en al alza de precios de frutas y hortalizas frescas, alimentos preparados y conservados, y alimentos congelados. Además, aumentó el volumen exportado en toneladas en un 7.2% del 2019 al 2020. Asimismo, los productos agrarios peruanos exportados en el año 2020, llegaron a 142 países, lo que representa un 2.7% menos con respecto al año 2019. Destinado el 36% a Estados Unidos, 15% a Países Bajos, 6% España, 5% Reino Unido y un 3% a Alemania. Dicho informe demuestra que las empresas agroexportadoras han tomado mayor presencia en los mercados internacionales; aunque, en el periodo 2020 el volumen total de productos agrícolas disminuyó ligeramente.

### **1.3 Arándanos peruanos**

PromPerú (2016) considera los arándanos como frutos dentro de la categoría superfoods. Estos a pesar de su origen norteamericano, se han logrado desarrollar con gran facilidad en las regiones de Cajamarca, La Libertad, Ancash, Lima, Ica y Arequipa, con una disponibilidad estacionaria de agosto a marzo según Vallejos & Pachas (2017). Dentro las principales propiedades de este se encuentran sus altos niveles de antioxidantes, bioflavonoides y vitamina A. Se concluye que gracias a los propios beneficios del fruto, su disponibilidad estacional y las distintas regiones donde es posible cultivarlo, este fruto logra cumplir con la demanda de Estados Unidos, pues se exporta en el periodo en que el país en mención no cuenta con producción local.

Marroquin, N. (2017), mencionó que los arándanos peruanos tienen una amplia gama de mercados potenciales, tales como Canadá, Holanda, Alemania, España, Corea, Estados Unidos, Emiratos Árabes, entre otros; pero indica que se deben elaborar tácticas y estrategias, teniendo como base la alta demanda de estos países de dicho fruto. Por ello, es de vital importancia que se realicen estudios de mercados para determinar la

rentabilidad del mercado meta, y dentro de los cuales Estados Unidos se ha convertido en el principal demandante de los arándanos peruanos.

César Torres (2018) en el seminario “Berries” organizado por Sierra Exportadora, mencionó que existen tres principales plagas que atacan la producción de arándanos peruanos. El primero de ellos es el insecto *Anomala* sp, larva de escarabajos que afectan las raíces de las plantas, ocasionando muchas veces la muerte de estas. De hecho, se ha llegado a reportar el 30% de muertes de plantas por esta plaga que está presente todo el año y que aún no se logra controlar. La segunda plaga es la *Prodiplosis longifila*, presente mayormente en el norte peruano. Esta afecta a los cultivos de espárragos y arándanos. El problema con este insecto es que se reproduce a gran velocidad, originando que su exterminio sea difícil. Por último, la tercera plaga que azota la producción de arándanos es el *Heliothis*, las cuales son larvas que perforan los frutos, disminuyendo así la producción del fruto. En base a lo expuesto en el seminario, se observa que las plantas y los frutos de arándanos son de características delicadas, lo que se traduce en un mayor esfuerzo en su producción.

Maria Reyes (2019) en su informe “Procesamiento de arándanos frescos para exportación (*Vaccinium* sp.)” concluye que para cada especie de arándanos se requiere distintos tratamientos climáticos especializados; sin embargo, estos berries no son aptos para climas secos y zonas nubladas o con fuertes vientos, pues pueden llegar a quemarse o a producir hongos que afectan la producción. Asimismo, se concluye que la capacidad de drenaje del suelo, alto contenido orgánico (3-5%) y un pH entre 4,4 y 5,5 (suelos ácidos) y la calidad del agua de riego son puntos fundamentales para la cosecha de arándanos de calidad. Además, para el transporte de estos frutos se debe mantener una cadena de frío de entre 6 - 7° con una humedad relativa entre 90 - 95%, lo que genera una pérdida de 0.3% de peso por hora. Con ello, se ha de considerar de vital importancia el manejo del transporte y de tecnología para una adecuada exportación de arándanos de calidad.

Del artículo “Perú, la tierra del oro azul” Blueberries Magazine Consulting (2021) se concluye que Perú tiene condiciones climáticas y geográficas favorables que permiten tener la industria del arándano bastante planificada, posicionando al país como el principal exportador de este fruto al mundo. Por otro lado, se concluye que la rentabilidad en este sector dependerá del precio del mercado, la producción por hectárea y un manejo apropiado de costos logísticos internos. Asimismo, el éxito o fracaso en la

comercialización de los arándanos dependerá exclusivamente de tres factores: una buena logística de cosecha, embalaje adecuado y una excelente calidad. Dicho artículo demuestra que Perú tiene la capacidad de abarcar mercados internacionales utilizando tecnologías tanto para la propia exportación como para mejorar la calidad del producto.

#### **1.4 Pandemias**

El Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas (2020) comenta que la vulnerabilidad de los sistemas alimentarios a nivel mundial era clara desde el cambio climático; sin embargo, la aparición del COVID-19, ha dejado en evidencia la deficiencia que sufre este sector. La pandemia producto del COVID-19 ha llevado a los países a presentar e imponer una serie de restricciones con tal de mitigar los efectos económicos de esta enfermedad. Algunas medidas adoptadas fueron las cuarentenas obligatorias, cierre de fronteras, cierre temporal de instituciones educativas y empresas, entre otros, lo que ha traído consigo la disminución de la seguridad alimentaria, una mayor dificultad al acceso de servicios básicos y un lento dinamismo de las economías.

Diego Rosselli (2020) en su investigación “Epidemiología de las pandemias” menciona que la OMS advierte que existen seis fases cuando ocurre una pandemia, aunque no necesariamente en el orden que sugieren ni como guía para predecir cómo es que va a suceder a posterior. La fase 1 es la interpandemia en la cual se vigilan los virus existentes en animales con potencial para transmitirse a humanos. La fase 2 es cuando se detectan personas contagiadas con estos virus. La fase 3 es cuando hay un grupo de personas afectadas por el virus con características comunes y con potencial para contagiar a más personas. En la fase 4 existe un contagio de persona a persona y debe ser notificado a la OMS para una intervención focalizada. En la fase 5 ya existen por lo menos dos países de una misma región con comunidades afectadas. Y la fase 6 cuando existe transmisión de contagio de dos o más regiones. Así mismo, concluye que la pandemia sigue un patrón matemático que será aclarado sólo al ser revisado con el tiempo, resaltando que la incertidumbre aumentará conforme la epidemia avance.

De la investigación “La administración en época de pandemia” Cobos (2020) se remarca la importancia del personal de la empresa en medio de una pandemia mundial, categorizándolos así como el activo más valioso de una organización. Concluye que con el fin de proteger al personal, las empresas deben de realizar muchos cambios como la

modificación de horarios de trabajo, implementación de teletrabajo masivo, modificación de las instalaciones de las empresas, pues deben de convertirse en un ambiente seguro para que el personal no se contagie del virus. Esto último se puede observar en los nuevos protocolos de higiene de ingreso y salida, asistencia limitada del personal en el área física del trabajo, desinfección de áreas cada cierto tiempo, entre otras acciones que quizás parecían no importantes en época de prepandemia pero que ahora se ha convertido en el día a día de nuestra nueva normalidad.

VMJ Nassif, VS Corrêa y DE Rossetto (2020) en su investigación “Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19” mencionan que los impactos de la pandemia se reflejan en la economía, sociedad, salud, comercio, servicios, pero sobre todo en las pequeñas empresas y emprendedores. Así mismo, concluyen que se exige distintos tipos de adaptabilidad a las distintas áreas para poder seguir funcionando en el contexto actual.

En la investigación “Diplomacia científica: El rol del científico en el manejo de pandemias” Solorzano (2020) se señala que el impacto de la crisis sanitaria mundial debido al COVID-19 avanzó más rápidamente a causa de la subestimación que le dieron con respecto a su contagiosidad y mortalidad, teniendo como consecuencia que se cerrarían fronteras y se paralicen la mayoría de las actividades realizadas por cada país. Así mismo, concluye que al momento de enfrentar una crisis sanitaria, sobre todo en una de tal alta magnitud como lo es la pandemia debido al COVID-19, es indispensable que las autoridades pertinentes cuenten con un experto cuyo asesoramiento está basado en un proceso científico realizado que pueda ayudar a medir los impactos tanto sanitarios, como social y económico para así abarcar tanto los problemas locales como internacionales y en consecuencia desarrollar las mejores soluciones posibles.

C Pinchak (2020) en su investigación “Pandemia por coronavirus (COVID-19); sorpresa, miedo y el buen manejo de la incertidumbre en la familia” resalta el cambio brusco en todas las actividades, rutinas y hábitos que todas las personas tuvieron que enfrentar debido a la pandemia del COVID-19. Menciona cómo las personas y empresas se vieron en la obligación de rediseñar sus objetivos ya establecidos, así como el incremento de la incertidumbre pues no era posible determinar cuál sería la magnitud de afectación de este virus ni su duración. Por tanto, se concluye que ni las personas ni las empresas sabían a ciencia cierta cómo gestionarían inicialmente la aparición de esta

epidemia, por lo que es posible que en los primeros meses o primer año existieran muchos tropiezos.

En la investigación “A propósito del SARS CoV 2/ COVID 19 ¿Qué hemos aprendido de las pandemias?” (Rodríguez Rodríguez, 2020) se comenta cómo a través del tiempo, la sociedad ha pasado por distintas pandemias y como anteriormente las organizaciones médicas y científicas no se encontraban preparados para enfrentar este tipo de crisis sanitarias. Además, resalta que en cada pandemia que surge, la mayoría de las estrategias utilizadas son gracias a experiencias de eventos similares que anteriormente sucedieron. Menciona al COVID-19 como una emergencia sanitaria, económica y ambiental a nivel mundial que rápidamente se ha convertido en una pandemia definida por tres características: rapidez-escala, gravedad y perturbación socioeconómica. Concluye que el factor principal para enfrentar una crisis es el desarrollo de tecnologías y la facilidad de comunicación entre naciones; pues el eficiente y transparente intercambio de comunicación permite que a tiempo real, las naciones se puedan direccionar correctamente para controlar la amenaza emergente y realizar nuevas estrategias de prevención y control.



## CAPITULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La apertura comercial del Perú empezó en los años 90, siendo marcada a principios del 2000, principalmente, por la firma de Tratados de Libre Comercio, a través de los cuales se buscó desarrollar una oferta exportable competitiva. De hecho, los países que más han logrado desarrollarse son aquellos que han logrado ampliar sus mercados internacionales para sus empresas.

Perú, además de contar con Tratados de Libre Comercio y Acuerdos de Complementación Económica, también ha participado en procesos multilaterales de negociación con otros bloques económicos a fin de asegurar un mejor acceso de los productos peruanos a mercados internacionales. Esta apertura comercial permitió el aumento de competitividad, reducción de brechas de costo de producción y la diversificación de productos, gracias a un mejor aprovechamiento de los recursos naturales y fortalecimiento de los bienes y servicios existentes con el fin de posicionarse en mercados internacionales. Asimismo, se incentiva la innovación y transferencia tecnológica, lo que aumentó las inversiones en I&D en las empresas peruanas.

Para el desarrollo de esta tesis, resulta importante mencionar que el Acuerdo de Promoción Comercial con los Estados Unidos (APC EE.UU.-PERÚ) trajo consigo los siguientes beneficios para las empresas peruanas (PromPerú):

- Más del 98% de los productos de ambos países pueden exportarse sin necesidad de pagar aranceles.
- Acceso a una gran variedad de productos de calidad.
- En las reglas de origen, se permiten la acumulación de origen entre ambos países.
- Se asegura la no discriminación a proveedores de servicios extranjeros.
- Procedimientos aduaneros simples y la promoción de usos electrónicos.
- Protección de propiedad intelectual.
- No discriminación a inversionistas extranjeros.

Los beneficios mencionados anteriormente, varían de acuerdo al tipo de empresa; por tanto, las más beneficiadas son aquellas que tienen actividades tanto de importación como exportación, luego aquellas que solo importan, y finalmente las que solo exportan. Sin embargo, cabe mencionar que toda empresa peruana que participe de una manera u

otra del comercio internacional, registra mayor productividad respecto de aquellas que no participan de este mercado.

Sumado a la apertura comercial que ha mostrado el Perú con el mundo, el sector de la agricultura ha tomado gran relevancia en el crecimiento económico del país. Es por ello, que aprovechando las oportunidades de mercado y los acuerdos comerciales, la agroexportación ha posicionado al país como uno de los principales países agroexportadores a nivel mundial, destacando la exportaciones de frutas y hortalizas con un 56.2% (al cierre del 2020), destacando las siguientes frutas: uva frescas (con una participación del 14% al cierre del 2020), arándanos frescos (13%), paltas frescas (10%), mangos frescos (4%), mandarinas frescas (3%), banano orgánico fresco (2%), entre otros; marcando como principales destinos Estados Unidos (42%), Países bajos (22%) y Reino Unido (7%). El apogeo y aceptación de los productos agrícolas peruanos es tanto, que muchos de estos son promocionados por PromPerú dentro de la categoría Superfood Perú, los cuales se dividen en siete categorías (capsicum, frutas, hortalizas, granos, hierbas, raíces y pescados), reconocidos mundialmente por su calidad, sabor y propiedades nutritivas buenas para la salud de los consumidores.

Gracias a las nuevas tendencias de estilos de vida, donde comer saludable se volvió fundamental para la población a nivel mundial, la demanda mundial de arándanos empezó a incrementar de manera considerable desde el año 2016. Es así que, en los últimos años, el Perú se ha logrado posicionar como primer país exportador del fruto en mención, tal como indica Gestión (2020). De acuerdo a la información pública brindada en Veritrade existen 45,275 registros de exportaciones peruanas al mundo entre los años 2016 a 2020, sumando un total de 405,945,627 Kg exportados por el valor total de 2,949,774,734 US\$ FOB.

De acuerdo a la información pública brindada en TradeMap, pudimos determinar que del 2019 al 2020 hubo un incremento notable de 23.88% de las exportaciones de arándanos al mundo, a diferencia de nuestro principal competidor, Chile, que vio disminuida sus exportaciones en 7.76%.

Ahora, si analizamos las exportaciones de arándanos a lo largo de los últimos 5 años (2016-2020), Perú ha logrado tener una tasa de crecimiento promedio anual de 33.43%. Una vez más, comparando la situación de nuestro par chileno, este ha mostrado un decrecimiento promedio anual de 1.62%.

Cabe resaltar que el principal país comprador de arándanos frescos peruanos al cierre del 2020 es Estados Unidos, el cual representa el 53.23% de la producción peruana, seguido de Países Bajos (25.58%) y China (7.12%).

De acuerdo a TradeMap, del 2018 al 2019 la demanda de arándanos por parte del mercado estadounidense aumentó en un 68.78%, sin embargo, en el periodo 2019 al 2020 este crecimiento fue solo de 6.79%.

**Tabla 2.1.**

*Comparativo de las exportaciones de arándanos frescos del TOP10 de empresas agroexportadoras peruanas, en términos USD.*

EMPRESA	AÑOS - VALOR FOB USD			VARIACIÓN %		US \$ / KG		VARIACIÓN	
	2018	2019	2020	VAR 18/19	VAR 19/20	2019	2020	VAR 19/20	
Camposol S.A.	173,301,994	182,590,348	159,769,349	5.4	12.50	6.26	5.57	USD	-0.11
Hortifrut – Perú S.A.C.	68,735,315	101,686,941	147,129,356	47.9	44.69	5.65	6.02	USD	0.07
Agrovision Peru S.A.C.	17,460,479	49,680,872	72,154,963	184.5	45.24	6.37	5.98	USD	-0.06
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	12,055,774	37,252,323	61,573,295	209.0	65.29	7.13	5.78	USD	-0.19
Agroberries Peru S.A.C.	19,920,645	31,346,586	55,438,741	57.4	76.86	6.64	5.60	USD	-0.16
Agricola Santa Azul S.R.L.	29,923,261	52,361,036	49,249,310	75.0	-5.94	8.47	9.02	USD	0.06
HFE Berries Peru S.A.C.	31,372,184	44,372,947	47,027,801	41.4	5.98	7.20	7.89	USD	0.10
Agricola Cerrro Prieto S.A.	20,617,841	44,583,157	45,731,498	116.2	2.58	9.63	8.09	USD	-0.16
Danper Trujillo S.A.C.	10,896,322	23,338,426	43,293,189	114.2	85.50	7.06	5.95	USD	-0.16
Hass Peru S.A.	24,467,646	36,736,685	38,119,759	50.1	3.76	6.70	6.23	USD	-0.07

*Nota.* Adaptada de Prom Perú, 2021

Ahora bien, tras la evaluación del TOP 10 de las empresas peruanas exportadoras que tienen dentro de sus productos estrellas al arándano, del 2018 al 2019 la empresa que más creció fue “Complejo Agroindustrial Beta S.A.” con un crecimiento del 209% en valor FOB USD; sin embargo, ya con la aparición del COVID-19 en el Perú, el crecimiento del año 2019 al 2020, para esta misma empresa, fue de 65.29% en valor FOB USD; y así se ha logrado detectar casos similares, lo que aparentemente sería producto de cómo gestionaron y se adaptaron las empresas a la crisis provocada por la pandemia.

Asimismo, se evidenció que 7 de estas 10 empresas, tuvieron que reducir el precio por kilo exportado al mercado estadounidense, y las otras 3 incrementaron muy ligeramente el precio de venta en unos cuantos centavos de dólar.

En base a lo mencionado, tras conocer que Perú es el primer proveedor de arándanos frescos del mundo, y sobre todo de Estados Unidos, y que por muchos años los empresarios peruanos dedicados a este rubro han sabido aprovechar la demanda internacional, resulta importante conocer cómo se adaptaron y lograron seguir exportando este fruto tan demandado a nivel internacional tras la aparición del COVID-19, que como sabemos paralizó el mundo por muchos meses.

Teniendo en cuenta lo descrito con anterioridad, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál fue el resultado de las acciones de adaptabilidad que tomaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020?

Lo que también nos lleva a cuestionarnos lo siguiente:

- ¿Cuáles fueron las modificaciones en las medidas de bioseguridad implementadas por SENASA y los operadores de servicios logísticos para que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense puedan usar estos servicios en el año 2020?
- ¿Cuáles fueron las mejores/implementaciones a los servicios restringidos que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos tomaron frente a la aparición del COVID-19 para continuar las relaciones comerciales con los compradores estadounidenses?
- ¿Cómo se gestionaron los procesos, desde la producción hasta el embarque, de los arándanos frescos destinados a exportar al mercado estadounidense en el año 2020?
- ¿Cuál fue la estrategia de precios implementada por las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19?
- ¿Cómo se gestionaron los recursos humanos de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19?

## CAPITULO III: JUSTIFICACIÓN

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indicó en su publicación titulada “Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y logística” que los sectores que han presentado mayor resiliencia frente a este nuevo fenómeno son los agrícolas y agropecuarios, porque se esperó que para el cierre del 2020 las exportaciones y consumo de mercancías provenientes de estos sectores mostraran una tendencia constante o en su defecto, un crecimiento moderado (2% aproximadamente).

Según MIDAGRI, en el Perú la producción de arándanos creció a una tasa promedio de 206% anual entre el 2012 y el 2018, donde destacan Lambayeque y La Libertad como las principales regiones productoras, teniendo esta última un rendimiento de 16.8 toneladas/hectárea, cifra que está por encima del promedio nacional (15.3 toneladas/hectáreas). Asimismo, al cierre del año 2018 las exportaciones fueron de 78.7 mil toneladas de dicho fruto, representando un 83% más respecto del año previo, lo que en valor FOB se calcula se alcanzó US \$589.9 millones y cuyo principal mercado fue Estados Unidos, cubriendo este el 54% de la demanda.

De acuerdo a Ricardo Polis, presidente de la Asociación de Gremios Productores Agrarios del Perú (AGAP), las exportaciones de arándanos crecen año a año, lo que ha permitido que el Perú se inserte en grandes mercados internacionales tales como Estados Unidos, China y algunos países de Europa, esperándose que se mantenga este crecimiento en los próximos años. Del mismo modo, mencionó que el país cuenta con 5,000 ha de áreas sembradas de arándanos, distribuidos principalmente en Ica, Arequipa, Chincha y Cañete.

Las agroexportaciones peruanas, según MIDAGRI, se mantuvieron estables pese a la pandemia, lo que se vio reflejado en las ventas al cierre del año 2020 con una suma de US\$ 7,791 millones, un 4.4% mayor en comparación del año 2019; como producto de las más de 12 mil hectáreas de cultivo dedicadas exclusivamente a los arándanos.

En lo que refiere a la exportación total de arándanos frescos peruanos al mundo, este creció en volumen en 31%; sin embargo, en valor FOB exportado fue de 997,729,726 USD, lo que representó un incremento solo del 22.49% en términos monetarios, y esto

debido a una gran demanda que afectó a los precios, reduciéndose en un 22.7% a nivel mundial.

**Tabla 3.1.**

*Variación de volúmenes exportados de arándanos frescos del TOP10 de empresas agroexportadoras peruanas en el periodo del 2019 al 2020.*

EMPRESA	VOLUMEN PESO NETO KG		VARIACIÓN
	2019	2020	VAR 19/20
Camposol S.A.	29,168,101	28,694,729	-2%
Hortifrut - Perú S.A.C.	17,999,967	24,419,842	36%
Agrovision Peru S.A.C.	7,804,506	12,064,404	55%
Complejo Agroindustrial Beta S.A.	5,221,968	10,649,910	104%
Agroberries Peru S.A.C.	4,723,103	9,906,662	110%
Agricola Santa Azul S.R.L.	6,183,312	5,462,410	-12%
HFE Berries Peru S.A.C.	6,166,281	5,962,961	-3%
Agricola Cerro Prieto S.A.	4,629,594	5,653,388	22%
Danper Trujillo S.A.C.	3,303,992	7,273,332	120%
Hass peru S.A.	5,479,116	6,118,117	12%

*Nota.* Adaptada de Prom Perú, 2021

Como se mencionó con anterioridad, si bien el 80% del TOP 10 de las empresas agroexportadoras de arándanos frescos mostraron un crecimiento en las exportaciones en valor FOB USD del 2019 al 2020 con destino al mercado estadounidense, dicho crecimiento fue menor al ritmo que venía mostrando este sector en ventas internacionales. Ahora bien, en lo que respecta al volumen neto exportado de estas empresas, el 70% de estas tuvo un crecimiento positivo como se muestra en la tabla; sin embargo, tras la comparación respecto de años anteriores, este crecimiento también fue menor.

**Tabla 3.2.**

*Principales exportadores de arándanos al mundo - Valor en toneladas exportadas.*

EXPORTADORES	Cantidad exportada, Toneladas			
	2017	2018	2019	2020
Perú	43,039.00	72,583.00	<b>122,449.00</b>	<b>162,174.00</b>
Chile	88,060.00	113,937.00	111,866.00	106,218.00
España	46,579.00	58,772.00	68,479.00	66,104.00
Canadá	82,789.00	105,258.00	75,932.00	81,091.00
Países Bajos	27,324.00	36,737.00	55,040.00	67,492.00

*Nota.* Adaptada de Prom Perú, 2021

En síntesis, Perú es el principal proveedor de arándanos frescos al mundo, cuyo sector ha mostrado cierta resiliencia frente a la crisis a causa del COVID-19 en el año 2020; por ello, con este estudio se busca reconocer las estrategias implementadas por las empresas peruanas agroexportadoras del fruto en mención que lograron mantenerse pese a la emergencia sanitaria mundial, con el fin de poder replicar y/o mejorar sus estrategias a futuro.

## **CAPÍTULO IV: OBJETIVOS**

En el presente capítulo presentamos los objetivos planteados para la presente investigación. Teniendo tanto un objetivo general como objetivos específicos.

### **4.1 Objetivo general**

Conocer las acciones de adaptabilidad que tomaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.

### **4.2 Objetivos específicos**

- Identificar las modificaciones en las medidas de bioseguridad implementadas por SENASA y los operadores de servicios logísticos para que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense pudieran usar estos servicios el primer año de la aparición de la pandemia debido al COVID-19.
- Distinguir cuáles fueron las mejoras/implementaciones a los servicios restringidos que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos tomaron frente a la aparición del COVID-19 para continuar las relaciones comerciales con los compradores estadounidenses.
- Conocer la gestión de los procesos, desde la producción hasta el embarque, de los arándanos frescos destinados a exportar al mercado estadounidense en el año 2020.
- Identificar la estrategia de precios implementada por las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.
- Distinguir la gestión aplicada a los recursos humanos de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.

## CAPÍTULO V: HIPÓTESIS

En el presente capítulo presentaremos las hipótesis generadas con respecto al tema expuesto en la presente investigación, las cuales serán aceptadas o rechazadas por la misma.

### 5.1 Hipótesis general

Las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense tomaron distintas medidas que permitieron que se adaptaran satisfactoriamente frente a los cambios que significó la aparición del COVID-19 en el año 2020.

### 5.2 Hipótesis específicas

**H1:** Las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense lograron obtener tanto los servicios de SENASA como de operadores logísticos con normalidad, aplicando estas las medidas de bioseguridad correspondientes, de acuerdo a la normativa del estado peruano, con el fin de garantizar la inocuidad de sus cargas exportables debido a la coyuntura sanitaria

**H2:** Las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos se adaptaron a la nueva situación sanitaria a través de la implementación y/o mejora de distintas plataformas virtuales. Teniendo como principal ejemplo la reestructuración de los trámites, volviéndose virtuales, facilitando el cumplimiento de estos.

**H3:** Los empresarios peruanos objetos de estudio replantearon sus estrategias de cosecha, procesamiento y tareas logísticas, bajo las normas de inocuidad y salubridad, para cumplir con la oferta exportable.

**H4:** Las empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense tuvieron que cambiar su estrategia de precios, debido a una mayor oferta de estos, a través de la reducción del precio de venta internacional; con el fin de mantener una oferta competitiva en el mercado actual.

**H5:** La gestión de recursos humanos de las empresas objeto de estudio logró adaptarse exitosamente a la coyuntura, restricciones y disposiciones sanitarias frente a la crisis mundial debido a la pandemia, reorganizando en primera instancia el personal a través del aumento de descansos temporales, y luego con el aumento del personal para poder cumplir con la oferta prevista para ese año.



## **CAPÍTULO VI: FUNDAMENTOS**

En el presente capítulo presentaremos el marco teórico, en el que se presentan los distintos modelos y fundamentos teóricos que han servido para realizar mejor nuestra investigación. Así como el Marco Conceptual, en el cuál presentamos todos las definiciones que se han implementado en la presente tesis.

### **6.1 Marco Teórico**

En el presente capítulo se hará una recopilación de modelos y teorías referentes a las ventajas competitivas y ventajas comparativas, y como los países son capaces de identificar estas ventajas para crear valor. En ese sentido, para el desarrollo de esta tesis el presente apartado incluye la teoría de ventaja competitiva, el modelo de competitividad, teoría de ventaja comparativa, teoría de ventaja comparativa revelada, las 6 barreras de entradas de Michael Porter, el modelo de competitividad empresarial y Enfoque bajo la dirección estratégica de las organizaciones; pues consideramos que estas teorías son claves para que las empresas peruanas se adapten y superen la crisis a causa del COVID-19.

### **6.2 Ventaja competitiva**

De acuerdo a Michael Porter (1980) la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible. La ventaja competitiva se fundamenta en el valor que una empresa es capaz de generar, y este valor se representa en cuánto los compradores están dispuestos a pagar por aquellos bienes o servicios producidos, por tanto, se dice que una empresa es rentable si el valor que genera es mayor que los costos de producción para la creación del producto.

El modelo de Porter se basa en las acciones ofensivas o defensivas que toman las empresas para defender su posición dentro de una industria, por lo que se plantearon tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia basada en costos consiste en mantener el costo más bajo posible frente a los competidores, a la vez, que se lograba un volumen alto de ventas. Esta estrategia muchas veces implicaba productos de baja calidad, desarrollar economías de

escala, rígido control de costos (sobre todo los variables), entre otros. Sin embargo, implementar una estrategia basada en costos bajos, implica grandes inversiones en tecnologías de punta, precios agresivos, y una gran reducción del margen de utilidad para poder mantenerse en el mercado.

La diferenciación se basa en agregarle un valor por encima al producto o servicio ofrecido de tal manera que los consumidores lo perciban como único. Esta estrategia genera en los consumidores una lealtad hacia la marca, lo que deja de sensibilizar el precio. Sin embargo, la diferenciación involucra que las empresas realicen nuevas investigaciones de mercado, diseños de productos, materiales de alta calidad, entre otros.

El enfoque consiste en centrarse en un grupo específico de clientes, en una determinada línea de productos o en un mercado determinado por sus condiciones geográficas, como resultado las empresas son capaces de brindar mejores productos o servicios directos a sus consumidores.

Desde la introducción de las estrategias corporativas de Porter, las empresas aspiran alcanzar ventajas competitivas que les permitan mantenerse en el mercado a su vez de generar grandes utilidades.

En base a lo mencionado, podemos decir que las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas a través de la incorporación de tecnologías de punta y prácticas novedosas de negocios, estas sumadas a las ventajas comparativas que ofrece el país donde se desarrollan.

### **6.3 Modelo de competitividad**

Michael Porter plantea el modelo de competitividad empresarial conocido como "Las cinco fuerzas de Porter" (1947) a través del cual busca conocer el potencial de rentabilidad que tiene una empresa. Tal cual menciona su nombre, se tiene en consideración cinco variables con las cuales una empresa puede analizar y medir sus recursos, y en base a ellas, planificar estrategias que los ayuden a sobresalir en el mercado.

- **Poder de negociación de los clientes**

En este apartado, Porter señala que el poder de los clientes radica en cuan organizados estén y las exigencias que estos tengan sobre los productos, afectando esto directamente sobre los precios, calidad o servicios que brindan las empresas. Se debe tener en consideración que los clientes tienen la posibilidad de escoger los servicios o productos de los competidores; por tanto, para mantener a los clientes satisfechos se puede aumentar/modificar las estrategias de marketing o publicidad, mejorar los canales de venta, incrementar la calidad del producto/servicio, reducir los precios, darle un nuevo valor agregado al producto/servicio, entre otros.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Porter menciona que los proveedores organizados tienen la posibilidad de variar o coordinar los precios de los recursos, establecer sus propios plazos de entregas, las formas de pago e incluso variar la calidad de los productos. En base a ello, las empresas deben ser capaces de establecer amplias conexiones con distintos proveedores, establecer alianzas estratégicas proveedor-empresa a largo plazo, producir por su propia cuenta, entre otros.

- **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Si bien un mercado con muchas restricciones no es atractivo para las empresas, el lado opuesto, deja abierta la posibilidad de la entrada de competidores directos con los mismos productos y/o recursos, afectando esto al porcentaje de mercado con el que una empresa contaba. Las principales barreras que existen en el mercado son: economías de escala, diferenciación de producto, identificación fidelización de marca, inversión de capital, barreras legales, entre otros.

- **Amenaza de nuevos productos sustitutos**

Existe la amenaza de productos sustitutos cuando estos son o de mejor tecnología o de precios más accesibles para el consumidor. En consecuencia, las empresas deben tener en cuenta las actualizaciones de mercado en cuanto a lo que se produce, y de las tendencias y cambios que puedan producirse en su mercado meta.

- **Rivalidad entre los competidores**

Producto de las cuatro variables antes mencionadas, surge la rivalidad entre competidores, la misma que permite a las empresas establecer sus estrategias de

posicionamiento. Mientras mayor sea la rivalidad, se espera que las empresas tengan más estrategias; sin embargo, si los competidores son muchos y están bien posicionados y con costos fijos, el mercado deja de ser atractivo para algunas empresas, por consiguiente, debería replantearse si es rentable o no permanecer en ese sector.

### **6.3.1 Ventaja comparativa**

David Ricardo plantea el modelo de ventaja comparativa en respuesta a la teoría de ventaja absoluta planteada por Smith donde este último explica que un país debe especializarse en la producción y exportación de un bien que produce a menor costo (ventaja absoluta). El modelo ricardiano explica que a pesar de que los países tengan desventajas absolutas, en determinados países estas desventajas serán menores, lo que se traduce en una ventaja relativa o comparativa. Es decir, si al producirse un bien en dos países, uno de ellos tiene menor precio relativo que otro, tendrá una ventaja comparativa en dicho bien; por tanto, deberá producir y exportar aquellos bienes. Sin embargo, al especializarse y aumentar la producción del bien con ventaja comparativa, hará que a la larga el precio relativo del bien se termine igualando a la de los otros países. (Pacheco Torrico, M. N. La actualidad del pensamiento de David Ricardo: teoría y aplicaciones ambientales. ¿Arqueología económica? Ricardo y su influencia en la ciencia económica. CERENA)

El modelo de Heckscher-Ohlin (Modelo H-O) (1977) explica que la ventaja comparativa está determinada por la interacción entre los recursos de un país, la relativa abundancia de los factores de producción, y la tecnología; por tanto, la relación entre la abundancia e intensidad con que son explotados los recursos se vuelven la fuente de ventaja comparativa de un país.

El modelo H-O se basa en varios supuestos: i) dos países utilizan como factores de producción el trabajo (L) y el capital (K), siendo estos factores fijos y relativamente diferentes en estos países; ii) la tecnología es idéntica en ambos países, por tanto la producción internacional es idéntica pero diferentes para cada producto, en donde las funciones de producción tienen rendimientos positivos y decrecientes para cada factor y rendimientos constantes a escalas; iii) dos únicos bienes producidos intensivos en un factor determinado y con intensidades factoriales diferentes, independientemente de los factores relativos de los factores; y iv) la estructura de la demanda de los bienes es

idéntica en ambos países (independientemente del nivel de ingresos). En base a los supuestos, esta teoría explica por qué los precios relativos son variados y como estos se consignan en ser parte de la ventaja comparativa sumado con la dotación que tenga cada país de los factores de producción. En otras palabras, el modelo establece que un país exportará el bien cuya producción exige el uso intensivo del factor abundante y bajo costo, e importará el bien con situación contraria. (Bianco, C. (2019). La síntesis neoclásica de la teoría del comercio internacional: un modelo sencillo de Heckscher-Ohlin).

### 6.3.2 Ventaja comparativa revelada (VCR)

Este enfoque propuesto por Bela Balassa (1965) ayuda a determinar el grado de competitividad que tiene un producto en un país determinado, el cual se basa en el flujo de comercio internacional de mercancías donde el mundo está compuesto por dos países y se da un intercambio de dos bienes (un bien x y el resto de los bienes en conjunto).

Scott y Vollrath (1992) describen al VCR de dos maneras: productores de un bien que compiten por los recursos y comercialización dentro de su país, y la manera como el VCR muestra la habilidad del país de competir en el comercio internacional con un producto determinado.

La siguiente ecuación muestra cómo se calcula el índice de ventaja comparativa relativa

$$IVCR = \frac{\frac{X_a^i}{X_w^i}}{\frac{X_a^t}{X_w^t}}$$

Donde:

- X: Representa las exportaciones
- i: Un producto identificado por su código arancelario
- a: El país sujeto de análisis
- t: El total de productos exportados por dicho país
- w: Un conjunto de países, el cual es generalmente representado como “mundo”
- $X_a^i$ : Las exportaciones de un producto (i) por parte de un país (a)
- $X_w^i$ : Las exportaciones de un producto (i) por parte del mundo (w)

- $X_a^t$ : Las exportaciones totales (t) por parte de un país (a)
- $X_w^t$ : Las exportaciones totales (t) por parte del mundo (w)

Sin embargo, para hallar el IVCR neto se deberá considerar las exportaciones menos las importaciones; por tanto, la fórmula queda de la siguiente manera:

$$IVCR = VCE - VCI$$

Si el resultado del IVCR es mayor a cero, se puede decir que el producto tiene ventaja comparativa revelada, y mayormente en este escenario las exportaciones superan las importaciones del país. Por el contrario, si el IVCR es menor a cero, esto indica una desventaja comparativa revelada, en el cual las importaciones exceden las exportaciones del país.

El resultado de VCR ayuda a comparar productos, de tal manera que es posible que indique que tan favorable es su posición dentro del comercio internacional. Asimismo, se puede usar como indicador histórico para determinar si un producto mejoró o empeoró su ventaja comparativa revelada.

### **6.3.3 Las 6 barreras de entrada de Michael Porter**

Michael Porter identificó seis barreras de entrada que las empresas deberían tomar en cuenta para generar ventajas competitivas, las cuales se desarrollan brevemente a continuación:

#### **- Economías de escala**

Esta técnica consiste en que al producir en mayores cantidades, el costo unitario será menor. Es decir, en las economías de escala, se produce un mayor beneficio por cada unidad extra que se produce. Mayormente, esta técnica se aplica en empresas que cuentan con sus propios activos fijos, como por ejemplo, cuando invierten en maquinarias. Para calcular el costo unitario se dividirá el gasto de la maquinaria entre el número de unidades producidas. Bajo este supuesto, las empresas que tengan economías de escala, dificultan a sus competidores a entrar con precios más bajos.

#### **- Diferenciación del producto**

Bajo esta perspectiva, la empresa que diferencie y posicione fuertemente sus productos, tendrá mayor ventaja sobre sus competidores. Sin embargo, esta técnica supone que se generen grandes inversiones, sin garantizar que la empresa destaque por

mucho ya que la reacción de los competidores es rápida, ya sea copiando o mejorando los productos.

- **Inversiones de capital**

Esta premisa indica que, si la empresa tiene grandes recursos financieros, tendrá mayor oportunidad de sobrevivir ante eventuales escenarios que afecten al sector, invertir en mejores o nuevas tecnologías u otra infraestructura que requiera y que los haga más competitivos, invertir en mercados foráneos, entre otros.

- **Desventaja en costos independientemente de la escala**

En este caso, el costo unitario no está determinado por las economías de escala, sino por otros factores como la obtención de patentes de uno o varios productos, localización geográfica, subsidios del gobierno, experiencia previa, entre otros; dando estos factores a las empresas ventajas que pueden combinar con sus estrategias.

- **Acceso a los canales de distribución**

A este nivel, son los propios canales de distribución los que tienen el poder sobre qué productos ofrecer al mercado y en qué cantidad. Por tanto, las empresas tendrán que negociar sobre los precios y el margen de utilidad que genera usar los canales de distribución ya establecidos y/o conocidos/ preferidos por los consumidores. De no ser viable el uso de estos canales, la empresa deberá invertir en sus propios centros de distribución, asegurándose de llegar a los clientes finales.

- **Política gubernamental**

Son las propias regulaciones que establecen los gobiernos para la entrada de empresas a un sector o industria.

### **6.3.4 Modelo de competitividad empresarial**

Manuel Jiménez Ramírez (2006) plantea el modelo de competitividad empresarial en base a seis variables, de las cuales, la más decisiva es la gestión gerencial, pues explica que el éxito de una empresa depende de la gestión del gerente, de su visión y capacidad para la toma de decisiones, su constante búsqueda de nuevos mercados, nuevas oportunidades de negocios y nuevas maneras de generar ingresos.

- **Gestión Comercial**

Se evalúan los factores de mercado (tipo, políticas de precios, experiencia en el mismo, participación de mercado, competencia), clientes, producto (que se ofrece, oferta, demanda), canales de comercialización, publicidad, e-commerce.

- **Gestión Financiera**

Se evalúa la rentabilidad, valor patrimonial, capacidad de endeudamiento, fuentes de financiación, liquidez, flujos de caja, cambios en la situación financiera, sector económico, créditos.

- **Gestión de Producción**

Se evalúa la capacidad de producción, antigüedad de maquinaria, personal, proveedores, estructura de costos de producción, inventarios, sistema de flexibilidad, experiencia productiva.

- **Ciencia y Tecnología**

Se evalúa la inversión en I+D, patentes, líneas tecnológicas.

- **Internacionalización**

Se evalúan las exportaciones, capacidad exportadora, mercados potenciales.

- **Gestión Gerencial**

Se evalúa la escolaridad del empresario, experiencia, conocimiento del negocio, manejo de idiomas, tipo de decisor.

Este modelo de competitividad se define de la siguiente manera:

$$\textit{Competitividad} = G.G. (G.C. + G.F. + G.P. + C.T. + I)$$

Donde:

G.G. = Gestión Gerencial

G.C. = Gestión Comercial

G.F. = Gestión Financiera

G.P. = Gestión de Producción

C.T. = Ciencia y Tecnología

I = Internacionalización

Con calificaciones máximas de tal forma que el puntaje máximo obtenido sea de 100 puntos

$G.C \leq 30$  puntos

$G.F \leq 20$  puntos

$G.P \leq 20$  puntos

$C.T \leq 10$  puntos

$I \leq 10$  puntos

$0 < G.G < 1$

Y en base a los resultados, podemos interpretar lo siguiente:

90 - 100 puntos: Muy competitivo

80 - 89 puntos: Competitivo

70 - 79 puntos: Baja competitividad

0 - 69 puntos: No competitivo

### **6.3.5 Enfoque bajo la dirección estratégica de las organizaciones**

Se basa en un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones de una empresa, en la cual se toma toda la información disponible de carácter cuantitativo y cualitativo con el fin de tener la capacidad de identificar y adaptarse a los cambios de manera oportuna a través de la implementación de estrategias; sin embargo, cabe resaltar que no es un enfoque preciso.

Bajo esta premisa, este proceso de dirección estratégica se divide en cinco actividades:

- Definición de la visión
- Transformar la misión en objetivos específicos de resultados
- Elaborar estrategias para lograr el resultado deseado
- Implantar y poner en práctica las estrategias planteadas de manera eficiente y eficaz
- Evaluar el resultado y de ser necesario realizar ajustes de corrección

Para la realización de estas actividades, se plantea la formulación estratégica en la cual se tiene un modelo de negocio existente a partir del cual se replantea en base a nuevos escenarios la misión, visión y valores y se realiza diagnósticos internos y externos.

- **Replantear la visión**

La visión es el objetivo que se espera alcanzar en un futuro, y para plantear debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué y cómo queremos ser dentro de “x” años?, ¿en qué nos queremos convertir?, ¿para quién trabajaremos?, ¿en qué nos diferenciaremos? y ¿qué valores respetaremos?

- **Replantear la misión**

La misión es la razón de ser de una organización. Debe de formularse de manera corta y sencilla, respondiendo a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Qué valores respetamos?

- **Replantear los valores estratégicos**

Los valores estratégicos son las convicciones de la Alta dirección que llevarán al éxito a una empresa. Se toma en consideración tanto al presente como al futuro, todo aquello que brinde una ventaja competitiva se vuelve un valor estratégico para la empresa.

En tiempos de crisis, los empresarios son conscientes de la importancia de reestructurar las variables antes mencionadas. Resulta imprescindible rediseñar la forma en que se trabaja, la manera de relacionarse y cómo es que ofrecerán los productos, teniendo en cuenta su capacidad transformadora que a la vez genere un gran impacto social y genere sostenibilidad en el tiempo. Por ello, las empresas deben repensar su papel en base a esta nueva normalidad producto del COVID-19, teniendo en cuenta la crisis y cómo debería ser el cambio organizacional post-pandemia. Asimismo, queda claro que el capital humano diverso e inclusivo ha tomado un rol fundamental en este tipo de eventos inesperados, pues son ellos los que hacen posible mantener la actividad y creación de valor; por tanto, al rediseñar la visión, misión y valores, se debe tener como prioridad a los trabajadores, las nuevas necesidades de los clientes, la innovación, el compromiso y la cercanía, todos alineados a esta nueva realidad.

En cuanto al diagnóstico interno y externo, se realizará el análisis del PESTL y el FODA. Asimismo, se mostrará cómo es que a partir de la información recopilada para ambos análisis, se debería desarrollar el FODA cruzado.

- **Análisis PESTL**

**Tabla 6.1.**

*Análisis PESTL para las empresas agroexportadoras peruanas en el año 2020.*

---

**Análisis PESTL**

---

**Político**

Decreto de Urgencia N° 025-2020 se dictan medidas urgentes y excepcionales destinadas a reforzar el Sistema de Vigilancia y Respuesta Sanitaria frente al COVID-19 en el territorio nacional.

Actualización del PENX25 que tiene como objetivo visualizar las intervenciones multisectoriales necesarias.

Coordinaciones con FF.AA., PNP, autoridades locales y ronderos para el tránsito de los insumos y la producción agropecuaria.

**Económico**

Al cierre del 2020, el PBI peruano fue de 205.458 millones de USD, lo que representó una caída del 11% del año 2019 (230.865 millones de USD).

El PBI per cápita en el 2020 fue de 6.232 USD, siendo 870 USD menos que del año anterior.

A pesar de la crisis sanitaria, el índice de Percepción de Corrupción; al 2020, el Perú obtuvo 38 puntos, lo que indica que la percepción de los ciudadanos respecto al manejo del sector público ha mejorado. Sin embargo; es necesario indicar que esta puntuación va desde 0 (altos niveles de corrupción) a 100 (bajos niveles de corrupción).

Las exportaciones totales al cierre del 2020 cayeron en 11.07% respecto del año anterior, representando estas ventas internacionales el 20.64% del PBI.

**Social**

Tras la aparición del COVID-19, las familias estadounidenses han desarrollado gusto por elaborar todas sus comidas en casa, y con ello, el consumo de alimentos que aporten salud y bienestar.

Hay una creciente tendencia por el consumo de superfoods, sobre todo de frutas y verduras por parte de la población estadounidense.

Existe una tendencia por la transparencia de los productos que compran los hogares estadounidenses, donde prima la preferencia por marcas responsables con el medio ambiente y comprometido con la sostenibilidad.

(Continúa)

---

## Análisis PESTL

---

(Continuación)

Estilos de vidas saludables, enfocados en productos que sean capaces de reforzar el sistema inmunológico y que se adapte al estilo de cada consumidor.

Relució la informalidad de las empresas peruanas.

Desconfianza de la ciudadanía hacía con el Estado peruano.

Ciudadanos vulnerables y con temor generalizado por el número elevado de muertes y el ínfimo número de camas UCI's.

### Tecnológico

Ventanilla Única del Comercio Exterior (VUCE) permite gestionar de manera electrónica los trámites requeridos por las entidades competentes para el flujo de mercancías (importación/exportación).

VUCE es una plataforma que funciona 24/7, y que incorpora dentro de esta las principales entidades tales como SENASA, MINAGRI, DIGESA, MTC, entre otros; y que ha permitido dentro del contexto de la pandemia, la operatividad de manera segura y eficaz del comercio internacional.

Aplicación de la "Agricultura 4.0", la cual consiste en el desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión de riesgo de cultivos, monitoreo de suelos y prevención de riesgos por cambios climáticos.

El uso de la tecnología previamente mencionada, ayuda a reducir las visitas constantes al campo de cultivo y brinda un desarrollo sostenible sobre el cual tomar decisiones certeras.

### Legal

Mediante la Resolución Ministerial N° 0094-2020-MINAGRI se establecen disposiciones para asegurar el abastecimiento y producción de alimentos.

Mediante la Resolución Ministerial N° 0094-2020-minagri se establece que los usuarios pertenecientes al sector de alimentos deben tramitar pase laboral y garantizar la inocuidad y salubridad de los alimentos.

SENASA continúa con sus labores de vigilancia, control de plagas y enfermedades para proteger la producción agropecuaria.

Para la exportación se continúa emitiendo los certificados fitosanitarios y para la importación se continua con la emisión de informes de inspección y verificación.

---

- **Análisis FODA**

Para el desarrollo de la presente investigación, se presentará un análisis FODA de empresas exportadoras de arándanos frescos a Estados Unidos de manera general, teniendo como resultado el siguiente análisis:

**Tabla 6.2.**

*Análisis FODA de empresas agroexportadoras peruanas de arándanos frescos al mercado estadounidense.*

<b>Análisis FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<p>Conocimiento del mercado.</p> <p>Personal capacitado en temas de higiene de alimentos e inocuidad.</p> <p>Existencia de personal capacitado para el proceso que conlleva la cosecha y exportación del arándano fresco.</p> <p>Conocimiento en el procedimiento de exportación del arándano fresco por parte de los empresarios.</p> <p>RR. HH. especializados.</p> <p>Oferta de arándanos peruanos exportables cumplen con los parámetros y controles de inocuidad</p> <p>Incremento de inversión destinado a la mejora de infraestructura e incremento de tipos de cultivo.</p>	<p>Aumento de demanda de productos “libres de COVID” que además puedan ayudar al sistema inmunológico.</p> <p>Entre las categorías de los superfoods, las “Frutas y Hortalizas” son las que mayor participación de mercado tienen.</p> <p>Reconocimiento mundial del arándano como un superfood peruano</p> <p>Calidad y precio competitivos en el mercado.</p> <p>El arándano peruano se comercializa todo el año, aprovechando las temporadas en las que la competencia no posee oferta.</p>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>Empresas no tienen instrumentos de reacción</p> <p>Desconocimiento de mecanismo de control, bioseguridad.</p> <p>Una vez el producto se encuentra fuera de la fábrica, no existe mucho control en la cadena logística, no hay norma de higiene de comercialización en época del COVID-19.</p>	<p>Aparición de una pandemia mundial debido al COVID-19</p> <p>Incertidumbre de lo que pueda pasar</p> <p>Temor al deceso de personal</p> <p>Cierre de fronteras a causa de la pandemia por el COVID 19.</p> <p>Disfuncionalidad operativa de varios de los eslabones de la cadena logística internacional de mercancías.</p> <p>Incertidumbre debido al posible rechazo de embarcaciones.</p>

## - **Análisis FODA Cruzado**

La matriz del FODA cruzado es considerada un instrumento de ajuste que existe para ayudar a los gerentes de una empresa a desarrollar estrategias. Dentro del FODA cruzado podemos identificar cuatro tipos de estrategias:

Estrategia ofensiva (F+O), en la cual se adecúan las Fortalezas internas y Oportunidades externas de la empresa. En esta estrategia, los empresarios exportadores de arándanos frescos se sitúan en el panorama más positivo que se podría tener y cómo seguir gestionando para que continúe así.

Estrategia defensiva (F+A), en la cual se adecúan las Fortalezas internas y Amenazas externas de la empresa. En esta estrategia, los empresarios exportadores de arándanos frescos generaron sus estrategias, teniendo en cuenta como principal amenaza la pandemia debido al COVID-19 en el año 2020.

Estrategia de reorientación (D+O), en la cual se adecúan las Debilidades internas y Oportunidades externas de la empresa. En esta estrategia, los empresarios exportadores de arándanos generan sus estrategias teniendo en cuenta que una de sus principales debilidades es el manejo de pandemias, por tratarse de un fenómeno reciente, y las oportunidades que le ofrece el mercado para poder gestionar dichas estrategias.

Estrategia de supervivencia (D+A), en la cual se adecúan las Debilidades internas y Amenazas externas de la empresa. En esta estrategia, los empresarios exportadores de arándanos frescos se sitúan en el peor panorama que se podría tener y cómo salir de dicha situación.

## **6.4 Marco Conceptual**

### **Acciones estratégicas**

Son las medidas que toma una empresa, según el análisis y planificación que se haya realizado previamente. Es la manera que la empresa se enfrenta a las nuevas oportunidades y/o amenazas que se van desarrollando con el tiempo en su entorno (Editorial Etecé, 2021).

## **Administración estratégica**

Son las acciones y decisiones que realizan los gerentes de una empresa, sin importar el tipo de negocio o rubro al que se dediquen, para poder llegar a las metas y objetivos que se han planteado a futuro. Es decir, es el planteamiento del medio por el cual se moverá a la empresa en la dirección que se desea (Pablo A., Alexandra R., Joamely M., Maryely Z., “Análisis Del Enfoque De La Gerencia Estratégica”, 2018).

## **Acuerdo comercial**

El Ministerio de Economía y Finanzas define a los acuerdos comerciales, también conocido como Tratados de Libre Comercio (TLC), como negociaciones que se dan entre dos o más países con el objetivo de facilitar el comercio internacional. Entre estas negociaciones se determinan las preferencias arancelarias y la reducción de barreras no arancelarias para el comercio de bienes y servicios. Asimismo, se desarrollan temas de otros aspectos normativos relacionados al comercio.

## **Adaptabilidad empresarial**

El Instituto de Ingeniería del Conocimiento define a la adaptabilidad empresarial como la habilidad que tiene una empresa de acoplarse, acostumbrarse a entornos flexibles, ya que estos se encuentran en constante cambio. La adaptabilidad empresarial es la clave para la supervivencia de una empresa, pues es inevitable que el mercado cambie cada cierto tiempo, o que se presenten situaciones de incertidumbre de manera inesperada, es por eso que una empresa debe estar dispuesta a cambiar junto a su entorno para poder seguir funcionando a través de los años.

## **Apertura comercial**

Se define a la apertura comercial como la relación que tiene un país con el resto del mundo con respecto a la comercialización de sus bienes y servicios. Permite que se logre reducir la brecha entre el costo de un producto con su precio de venta, de esta manera los consumidores finales tendrán acceso a mejores precios. No obstante, dependerá de las barreras comerciales que haya impuesto cada país (Paez, 2020).

## **Arándano**

El arándano es un fruto de origen norteamericano que se caracteriza por ser de color negro azulado y suele medir aproximadamente 6 mm. A través de los años ha ido ganando popularidad entre los consumidores de todo el mundo, en parte gracias a los

beneficios que brinda, pues es muy beneficioso frente a problemas gastrointestinales, están llenos de vitaminas A y C, son buenas para el cerebro, bajan la presión arterial, el colesterol, poseen muy pocas calorías, entre otros (Cardoso, 2022).

### **Arancel**

Se entiende por arancel a los impuestos que un gobierno pone sobre un producto dado para su entrada o salida del país. En el caso de Perú, el arancel es impuesto solo a las importaciones de un país, para así proteger las producciones locales. Existen tres tipos de aranceles: ad valorem, específico y mixto (Ministerio de Economía y Finanzas).

### **Cadena de frío**

En el contexto de logística internacional de agroexportación, la cadena de frío se define como el proceso que se debe asegurar para que ciertos productos que requieren temperaturas concretas para mantener su calidad al momento de manipularlos y transportarlos al mercado destino. Esta cadena abarca desde la fase de producción hasta su respectiva entrega al consumidor final (Bernard Refrigeracion, s.f.).

### **Cadena de valor**

Se refiere a todas las actividades que una empresa debe realizar para poder tener y comercializar su producto. Estas incluyen desde la obtención de sus materias primas hasta que el consumidor final tenga el producto final. Cada uno de estos procesos van agregando valor a la cadena y ayudan a que se ofrezca el mejor producto y servicio posible (Vásquez-Barajas, Bastos-Osorio, & Mogrovejo-Andrade, 2022).

### **Comercio exterior**

Se dice comercio exterior a todo intercambio comercial entre dos o más países. Estos intercambios pueden ser por bienes o servicios. Tiene como principal objetivo el satisfacer las necesidades de los consumidores, es decir de la demanda. Suele estar regida por distintas normas y restricciones que varían según el país destino (Roldán, 2017).

### **Covid-19**

Es una enfermedad originada a consecuencia del virus SARS-CoV-2. Tuvo su origen en Wuhan (China), en donde se tuvo noticia del primer caso el 31 de diciembre del año 2019. Fue tanta la propagación de esta enfermedad, que logró convertirse en una epidemia, la cual obligó a los países del mundo a establecer medidas sanitarias de emergencia para tratar de controlarla.

## **Crisis sanitaria**

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define a una emergencia o crisis sanitaria como una situación en la cual la salud pública de un determinado lugar, país o comunidad se encuentra en un posible riesgo. Posee una letalidad mayor a lo normal y no es posible garantizar la dimensión real del problema. La gestión correcta del gobierno es primordial en este tipo de situaciones, pues si no se actúa de manera rápida y adecuada puede tener consecuencias fatales e irreversibles para la población.

## **Demanda**

La demanda es la cantidad que los consumidores de un determinado lugar solicitan de un producto o servicio para así poder satisfacer sus necesidades (Ucha, 2015).

## **Empresa**

Se puede estudiar y comprender la empresa como sistema dinámico, abierto y complejo que permanentemente está cambiando en virtud de las interacciones que suceden en su interior, así como las que se producen entre ella y el medio en que se desarrolla, lo que la constituye en un sistema incontrolable, alejado del equilibrio e impredecible. La ocurrencia de estos cambios se da por la necesidad de la empresa de conservar su vida y sobrevivir en el tiempo.

## **Epidemiología**

La epidemiología es el estudio de los procesos de salud y enfermedad que afectan a una población. Su principal interés son la persona, lugar y tiempo en el que se desarrolla una enfermedad. Posterior a la identificación respectiva, se encarga de evaluar las necesidades de atención y recursos. Además, también puede ayudar a medir la eficacia de las medidas implementadas ante la enfermedad.

## **Estrategias**

En cualquier tipo de negocios, para crecer y desarrollarse en el mercado, las empresas deben de trazar metas y objetivos, estas se lograrán a través de la implementación de las estrategias. Es por eso que se puede definir a las estrategias como las acciones o tácticas que una persona o empresa implementa para poder cumplir sus objetivos previamente establecidos.

## **Estrategia de precios**

Eserp Business and Law School define a la estrategia de precios como las acciones a realizar sobre la asignación de precios para posicionar a un producto o servicio en un determinado mercado. Es importante tener una estrategia de precios bien definida puesto que esto genera una mayor competitividad para la empresa e influye en la captación y fidelización de los clientes. En ese contexto, los precios pueden ingresar al nuevo mercado a diferentes niveles: precios menores al mercado (estrategia de penetración), precios iguales a los del mercado (estrategia de alineamiento) y precios mayores a los del mercado (estrategia de selección).

## **Estudio de mercado**

Se refiere a la observación y análisis de una población o sector en concreto con el propósito de introducir exitosamente un bien o servicio a dicho mercado.

## **Exportación**

Una exportación es un régimen aduanero que permite a cualquier bien o servicio la salida del territorio aduanero de un país, con destino a otro para su compra o comercialización. Este tipo de régimen no está afecto a ningún tributo aduanero.

## **Facilitación de comercio**

La facilitación del comercio según la Organización Mundial del Comercio (OMC) se define como “la simplificación y armonización de los procedimientos que rigen el comercio internacional, considerando los procedimientos que rigen el comercio como los actos, prácticas y formalidades necesarias para recopilar, presentar, comunicar y procesar los datos que exige la circulación de mercancías en el comercio internacional”. En ese contexto, se puede concluir que tiene como objetivo el simplificar los procedimientos logísticos y comerciales, además de lograr reducir costos a su vez.

## **Gestión empresarial**

La gestión empresarial es la cabeza de un negocio, es la manera en que se maneja un negocio, abarca la selección de objetivos y metas, planeación de estrategias, acciones estratégicas, toma de decisiones y demás, que una empresa requiere para poder seguir siendo competitiva en el mercado y seguir funcionando. El éxito o fracaso de un negocio depende de si tuvo o no una buena y eficiente gestión empresarial.

## **Importación**

Se define como el proceso de compra de bienes y/o servicios de un país a otro país. Una importación tiene como principal objetivo el adquirir productos y/o servicios que no existen o no son suficientes para satisfacer las necesidades de los consumidores locales. No obstante, suelen estar sujetas a restricciones arancelarias y no arancelarias para así poder proteger a los productores nacionales ante la competencia internacional. (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración)

## **Inocuidad**

La inocuidad, en el ámbito alimentario se define como las condiciones y prácticas que siguen los alimentos con el fin de garantizar que estos no causen daño alguno a los consumidores y evitar contaminación o enfermedades por consumo de alimentos.

## **Innovación**

En el ámbito empresarial, la innovación se refiere al proceso de cambio que debe tener una empresa al estar dentro de un mercado que es inevitablemente cambiante. Esta innovación se refiere a mejoras que pueda tener un producto o servicio dependiendo de las nuevas necesidades que tienen los compradores o consumidores.

## **Know how**

Se define Know How (“Saber hacer” en español) a los determinados conocimientos o habilidades que posee una empresa para poder realizar sus proyectos de manera exitosa. Estas habilidades no son fáciles de imitar, pues han sido adquiridas con el tiempo y la experiencia.

## **Oferta**

La oferta es la cantidad de un producto o servicio que los proveedores o comerciantes de un determinado lugar están dispuestos a vender al mercado local y/o extranjero.

## **Pandemia**

El Diccionario de la lengua española define la palabra “pandemia” como aquella enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región; a lo que la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha respondido con una definición de “pandemia” como aquello que implica la

afectación de seres humanos y que cumpla con cierto criterio de severidad, extensión geográfica y letalidad.

### **Plaga agrícola**

Una plaga en el contexto de la producción agrícola se refiere a los animales fitófagos (es decir, que se alimentan de plantas) los cuales perjudican y disminuyen la producción del cultivo, reduciendo a su vez la calidad de la cosecha e incrementando los costos de producción. Normalmente se refiere a los insectos, ácaros, nematodos, caracoles, aves y roedores, los cuales pueden traer enfermedades para los consumidores pues transmiten microorganismos como virus, bacterias, micoplasmas, viroides y hongos. (Micex, Curso de Fitosanitarios Profesional)

### **Políticas empresariales**

Las políticas empresariales se pueden definir como los principios que tiene una empresa, son estos principios los cuales ayudan a la orientación del negocio y por ende a la toma de decisiones de la misma, con el fin de obtener los resultados deseados.

### **Políticas comerciales**

El Ministerio de Economía y Finanzas define a las políticas comerciales como las regulaciones que deben tener las empresas o individuos de un país para poder desarrollar relaciones económicas con empresas o individuos extranjeros. Estas políticas engloban todo lo que se refiere al marco legal de las importaciones y exportaciones.

### **Productos tradicionales**

Se define a los productos tradicionales como aquellos que no tienen ningún tipo de valor agregado en su proceso de elaboración y obtención. Es decir, son aquellos productos que mantienen su esencia natural.

### **Productos no tradicionales**

Se define a los productos no tradicionales como aquellos que requieren de un proceso de alto valor agregado en su elaboración y obtención.

### **PromPeru**

Es un órgano desconcentrado que se encarga de planear y ejecutar actividades de promoción para ayudar al desarrollo de las exportaciones peruanas, turismo, mejorar la imagen del país y por consecuencia atraer mayor inversión.

## **Reglas de origen**

La OMC (Organización Mundial del Comercio) define a las reglas de origen como los criterios necesarios que aplican los países para determinar el país de origen de un producto. Estas normas se aplican a un producto a exportar que posee insumos importados de otros países.

## **Rentabilidad**

La rentabilidad se define como los beneficios que se logran obtener gracias a una inversión que se realizó en el pasado. En el ámbito empresarial, la rentabilidad llega a ser un muy buen indicador para la empresa, pues ayuda a dar a conocer a la empresa qué tan apta es para poder remunerar a todos sus inversionistas.

## **Superfoods:**

Conocidos también como Superalimentos, los superfoods son alimentos 100% naturales que poseen muchos beneficios alimenticios como la cantidad de nutrientes, vitaminas, minerales, antioxidantes, omega 3 que se obtienen al tan solo consumir una pequeña porción de estos superfoods. Dentro de estos últimos se encuentran cinco categorías: Super Frutas (uvas, arándanos, mango, aguaymanto, guanábana, mandarina, palta, entre otros), Súper Hortalizas (espárrago, alcachofa, aceituna, ají y capsicum), Super Granos (Quinoa, Kiwicha, Maíz gigante, Chía, Sacha Inchi, Cacao, entre otros), Súper Tubérculos y Raíces (Camote, Yuca, Muña, Uña de gato, Cúrcuma, Jengibre, Papa nativa), Super Legumbres (Algarrobo) y Súper pescados (Trucha y Pescados azules). (Prom Perú).

## **Ventaja competitiva**

Alfredo C. Luna Gonzales en su libro “Administración Estratégica” comenta que una ventaja competitiva se trata de la habilidad especial que una empresa tiene y/o desarrolla que la coloca en una posición ventajosa frente a otras empresas en el mercado y sus consumidores, los cuales perciben en consecuencia al producto o servicio como único y diferenciado.

## **Ventaja comparativa**

Una empresa posee una ventaja comparativa cuando tiene la capacidad de producir sus bienes o servicios a un menor costo a comparación de las demás empresas.

## 6.5 Matriz de Consistencia y Matriz de Operacionalización de Variables

### 6.5.1 Matriz de Consistencia

**Tabla 6.3.**

*Matriz de Consistencia sobre la adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.*

MATRIZ DE CONSISTENCIA				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADOR
<p><b>Problema general:</b></p> <p>¿Cuáles fueron las acciones de adaptabilidad que tomaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020?</p>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <p>Conocer las acciones de adaptabilidad que tomaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020</p>	<p><b>Hipótesis general:</b></p> <p>Las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense tomaron distintas medidas que permitieron que se adaptaran satisfactoriamente frente a los cambios que significó la aparición del COVID-19 en el año 2020.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>La necesidad de adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos tras la aparición del COVID-19 en el año 2020.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Las acciones de adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos para su supervivencia en el primer año de pandemia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad de nuevas estrategias con enfoque de adaptabilidad implementada en el año 2020 por las empresas agroexportadoras de arándanos frescos.</li> <li>- Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2019.</li> <li>- Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2020.</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

<p><b>Problema específico 1:</b></p> <p>¿Cuáles fueron las modificaciones en las medidas de bioseguridad implementadas por SENASA y los operadores de servicios logísticos para que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense puedan usar estos servicios en el año 2020?</p>	<p><b>Objetivo específico 1:</b></p> <p>Identificar las modificaciones en las medidas de bioseguridad implementadas por SENASA y los operadores de servicios logísticos para que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense puedan usar estos servicios en el año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específica 1:</b></p> <p>Las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense lograron obtener tanto los servicios de SENASA como de operadores logísticos con normalidad, aplicando estas medidas de bioseguridad correspondientes, de acuerdo a la normativa del estado peruano, con el fin de garantizar la inocuidad de sus cargas exportables debido a la coyuntura sanitaria.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>La implementación y/o modificación de restricciones/permisos para exportar arándanos frescos.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Empresas que logran adaptarse a la rigurosidad de las restricciones/permisos requeridos para garantizar la inocuidad de los arándanos frescos exportables.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de bioseguridad vigentes hasta el año 2019 en las entidades prestadoras de servicios para exportación de arándanos frescos.</li> <li>- Medidas de bioseguridad vigentes hasta el año 2020 en las entidades prestadoras de servicios para exportación de arándanos frescos</li> <li>- Cantidad de empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense 2019.</li> <li>- Cantidad de empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense 2020.</li> </ul>
<p><b>Problema específico 2:</b></p> <p>¿Cuáles fueron las mejoras/implementaciones a los servicios restringidos que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos tomaron frente a la aparición del COVID-19 para continuar las relaciones comerciales con los compradores estadounidenses?</p>	<p><b>Objetivo específico 2:</b></p> <p>Distinguir cuáles fueron las mejoras/implementaciones a los servicios restringidos que las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos tomaron frente a la aparición del COVID-19 para continuar las relaciones comerciales con los compradores estadounidenses</p>	<p><b>Hipótesis específica 2:</b></p> <p>Los servicios restringidos se adaptaron a esta nueva situación sanitaria a través de la implementación y/o mejora de distintas plataformas virtuales. Teniendo como principal ejemplo la reestructuración de los trámites, volviéndose virtuales, facilitando el cumplimiento de los mismos.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Servicios restringidos que se adaptan a una nueva normalidad.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Empresas que logran desarrollar sus actividades con normalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plataformas de comercio exterior únicamente con sedes presenciales en el año 2019.</li> <li>- Plataformas de comercio exterior con plataformas virtuales en el año 2020.</li> <li>- Cantidad de empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense 2019.</li> <li>- Cantidad de empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense 2020.</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

<p><b>Problema específico 3:</b></p> <p>¿Cómo se gestionaron los procesos, desde la producción hasta el embarque, de los arándanos frescos destinados a exportar al mercado estadounidense en el año 2020?</p>	<p><b>Objetivo específico 3:</b></p> <p>Conocer la gestión de los procesos, desde la producción hasta el embarque, de los arándanos frescos destinados a exportar al mercado estadounidense en el año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específica 3:</b></p> <p>Los empresarios peruanos objetos de estudio replantearon sus estrategias de cosecha, procesamiento y tareas logísticas, bajo las normas de inocuidad y salubridad, para cumplir con la oferta exportable.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>La necesidad de innovación de estrategias en los procesos de cosecha, procesamiento y logística de arándanos frescos.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Cantidad de oferta exportable de arándanos frescos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidades producidas de arándanos frescos en el año 2020.</li> <li>- Implementación de nuevas técnicas de cosecha en el año 2020.</li> <li>- Implementación de nuevas técnicas de procesamiento en el año 2020.</li> <li>- Empresas que usaron nuevos servicios logísticos en el año 2020.</li> </ul>
<p><b>Problema específico 4:</b></p> <p>¿Cuál fue la estrategia de precios implementada por las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19?</p>	<p><b>Objetivo específico 4:</b></p> <p>Identificar la estrategia de precios implementada por las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específica 4:</b></p> <p>Las empresas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense tuvieron que cambiar su estrategia de precios, debido a una mayor oferta de estos, a través de la reducción del precio de venta internacional; con el fin de mantener una oferta competitiva en el mercado actual</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>Oferta internacional de arándanos frescos.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>El precio de venta internacional de arándanos frescos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad exportada de arándanos frescos en el año 2020.</li> <li>- Valor exportado en el año 2020.</li> <li>- Precio de venta internacional de arándanos frescos en el 2020 al mercado estadounidense.</li> <li>- Valor exportado en el año 2019.</li> <li>- Precio de venta internacional de arándanos frescos en el 2019 al mercado estadounidense.</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

<p><b>Problema específico 5:</b></p> <p>¿Cómo se gestionaron los recursos humanos de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19?</p>	<p><b>Objetivo específico 5:</b></p> <p>Distinguir la gestión aplicada a los recursos humanos de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.</p>	<p><b>Hipótesis específica 5:</b></p> <p>La gestión de recursos humanos de las empresas objeto de estudio se adaptaron a la coyuntura, restricciones y disposiciones sanitarias frente a la crisis mundial debido a la pandemia, reorganizando en primera instancia el personal a través del aumento de descansos temporales, y luego con el aumento del personal para poder cumplir con la oferta prevista para ese año.</p>	<p><b>Variable independiente:</b></p> <p>La gestión de los recursos humanos de las empresas objeto de estudio en un contexto de pandemia.</p> <p><b>Variable dependiente:</b></p> <p>Estrategias de gestión de personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Porcentaje de personal despedido en el año 2020.</li><li>- Porcentaje de decesos del personal de empresas exportados arándanos frescos en el año 2020.</li><li>- Porcentaje de personal contratado en el año 2020.</li><li>- Porcentaje de personal con descansos temporales prolongados en el año 2020</li></ul>
--	---	---	--	---

## 6.5.2 Matriz de Operacionalización

**Tabla 6.4.**

*Matriz de Operacionalización de la adaptabilidad de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020.*

Matriz de Operacionalización						
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
<p><b>Variable independiente:</b> La necesidad de adaptabilidad</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Las acciones de adaptabilidad como medio de supervivencia en el primer año de pandemia.</p>	<p>La palabra adaptación se usa para describir el ajuste de un organismo a su ambiente. Todo fracaso es una falta de adaptación, todo éxito es una adaptación exitosa. Invertir en una alta adaptabilidad conducirá a mayores retornos porque la gente redistribuirá energía desperdiciada en un nuevo éxito (Max Mckeown, 2012)</p>	Empresas exportadoras vigentes	Cantidad de empresas exportadoras en el año 2019	Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2019	Trademap Veritrade	<p><b>Tipo de Investigación:</b> Aplicada</p>
			Cantidad de empresas exportadoras en el año 2020	Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2020.	Trademap Veritrade	
		Cumplimiento de pedidos	Porcentaje de demanda pre pandemia (2019)	Cantidad de demanda cubierta en el año 2019	Exportadores	<p><b>Diseño de Investigación:</b> No experimental</p>
			Porcentaje de oferta pre pandemia (2019)	Cantidad de oferta en el año 2019	Exportadores	
			Porcentaje de demanda en pandemia (2020)	Cantidad de demanda cubierta en el año 2020	Exportadores	
			Porcentaje de oferta pre pandemia (2020)	Cantidad de oferta en el año 2020	Exportadores	
		Acciones (respuestas) de adaptabilidad	Metas trazadas cumplidas	Cumplimiento de metas a corto plazo	Exportadores	<p><b>Población:</b> 83 empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos que tienen como destino el</p>
			Logística implementada ante fenómeno (2020)	Nuevos y/o mayor cuidado en la logística internacional.	Exportadores	

(Continúa)

(Continuación)

Matriz de Operacionalización							
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos	
			Variaciones en estrategias de precios.	Aumento o disminución de precios	Trademap Veritrade	<p>mercado estadounidense en el año 2020.</p> <p><b>Muestra:</b> 19 de empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos que tienen como destino el mercado estadounidense en el año 2020.</p> <p><b>Técnica:</b> Encuestas a exportadores</p> <p><b>Instrumentos:</b> Encuestas</p>	
		Productividad de empresas	Variación de ventas	Disminución, mantenimiento o incremento de ventas	Trademap Veritrade		
			Variación de costos	Disminución, mantenimiento o incremento de costos	Trademap Veritrade		
			Variación de ganancias	Disminución, mantenimiento o incremento de ganancias	Trademap Veritrade		
<p><b>Variable independiente:</b> La implementación y/o modificación de restricciones/permisos para exportar arándanos frescos.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Empresas que logran adaptarse a los nuevos permisos requeridos para garantizar la inocuidad de los arándanos frescos exportables.</p>	<p>Son aquellas normas y procedimientos legales que son implementadas por parte de un gobierno para proteger la salud y vida de las personas, preservar los recursos naturales y el medio ambiente; además, de proteger la industria nacional, lo que determinará la cantidad de un bien a importarse por parte de un país (Gob.pe)</p>	Nuevos permisos y restricciones	Permiso/restricciones del año 2019	Permisos/restricciones vigentes hasta el año 2019 para exportación de arándanos frescos.	ADUANAS / SENASA / FDA USA		
					Permiso/restricciones del año 2020		Permisos/restricciones implementadas en el año 2020 para exportación de arándanos frescos.
				Empresas exportadoras vigentes	Empresas exportadoras en el año 2019		Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2019
					Empresas exportadoras en el año 2020	Cantidad de empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en el año 2020.	Trademap Veritrade

(Continúa)

(Continuación)

Matriz de Operacionalización						
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
<b>Variable independiente:</b> Servicios restringidos que se adaptan a una nueva normalidad. <b>Variable dependiente:</b> Empresas que logran desarrollar sus actividades con normalidad.	Los servicios restringidos se refieren a aquellos servicios de facilitación de comercio que tuvieron que adaptarse para seguir con el curso normal del comercio exterior de tal forma que las empresas puedan desarrollar sus actividades de exportación con normalidad (SIICEX)	Servicios virtuales	Servicios virtuales para el contacto con compradores	Incremento de ferias y ruedas de negocios de manera virtual	Especialistas	
				Fortalecimiento de relación proveedor-comprador	Exportadores	
		Facilitaciones por parte del gobierno	Plataformas de comercio exterior con plataformas virtuales en el año 2020 para la facilitación de tramites	Nuevos trámites virtuales de facilitación de comercio exterior.	VUCE	
<b>Variable independiente:</b> La necesidad de innovación de estrategias en los procesos de cosecha, procesamiento y logística de arándanos frescos. <b>Variable dependiente:</b> Cantidad de oferta exportable de arándanos frescos.	De acuerdo al manual de Oslo, se entiende por innovación al proceso de implementación de cambios significativos en el producto, proceso, marketing o a la organización de la empresa para obtener mejores resultados.	Innovación en la gestión de cosecha	Cantidad producida en el año 2020	Alcance de la oferta prevista para el año 2020	Trademap Veritrade	
			Nuevas técnicas de cosecha.	Aumento de la implementación de nuevas técnicas de cosecha.	Exportadores	
		Innovación en la gestión del procesamiento	Nuevas técnicas de procesamiento.	Aumento de la implementación de nuevas técnicas de procesamiento	Exportadores	
		Innovación en la gestión de la logística	Nuevos servicios logísticos en el año 2020.	Empresas que usaron nuevos servicios logísticos en el año 2020.	Exportadores	
		Exportaciones 2020	Exportaciones de arándanos frescos hacia el mercado estadounidense en el año 2020	variación de las exportaciones con respecto al año anterior	Trademap Veritrade	

(Continúa)

(Contiuación)

Matriz de Operacionalización						
Variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicador	Ítem	Fuente	Técnica e instrumentos
<p><b>Variable independiente:</b> Oferta internacional de arándanos frescos.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> El precio de venta internacional de arándanos frescos.</p>	<p>La oferta internacional se refiere a la cantidad de bienes producidos en un país y que son ofertados en el extranjero, lo que determina el ingreso de divisas al país productor el cual varía por el precio establecido.</p>	Oferta de arándanos	Cantidad exportada en el año 2020.	Cantidad exportada de arándanos frescos en el año 2020 hacia el mercado estadounidense.	Trademap Veritrade	
		Precios	Precio de venta internacional promedio en el 2020.	Variación de los precios con respecto al año anterior	Trademap Veritrade	
			Precio de venta internacional de Perú promedio en el 2020.	Variación de los precios con respecto al año anterior	Trademap Veritrade	
<p><b>Variable independiente:</b> La gestión de los recursos humanos en un contexto de epidemia.</p> <p><b>Variable dependiente:</b> Estrategias de gestión de personal.</p>	<p>La gestión de recursos humanos se refiere al conjunto de prácticas, políticas y decisiones que se toma dentro de una empresa para salvaguardar el bienestar de sus trabajadores, lo que va a determinar, entre otras cosas, la cantidad a producirse en una empresa.</p>	Despidos o decesos	Porcentaje de personal despedido.	Reducción de personal no primordial.	Exportadores	
			Porcentaje de decesos del personal de empresas exportados arándanos frescos.	Decesos generados por el COVID-19	Exportadores	
		Nuevo Personal	Porcentaje de personal contratado.	Aumento de personal para producción y logística	Exportadores	
		Estrategia de descansos temporales	Variación en aplicación de descansos temporales	Aumento o disminución de descansos temporales.	Exportadores	
		Protocolos COVID	Nueva normalidad laboral	Generación de cuidados especiales para laborar en época de pandemia	Exportadores	

## **CAPÍTULO VII: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo, nos enfocaremos en las distintas herramientas y técnicas metodológicas utilizadas en nuestra investigación. Analizando punto por punto el enfoque de la misma

### **7.1 Según la orientación**

La presente tesis es una investigación con orientación aplicada ya que los conocimientos obtenidos podrán ser aplicados parcial o en su totalidad por empresas de diferentes sectores ante futuros problemas epidemiológicos, de tal manera que se plasme un posible escenario.

### **7.2 Según la técnica de contrastación**

La técnica de contrastación es de tipo descriptiva correlacional ya que se determinará el grado de asociación entre las variables, lo que nos permitirá determinar las influencias y relaciones de causa-efecto de nuestra problemática.

### **7.3 De acuerdo con la direccionalidad**

Al centrarse la tesis en un fenómeno relativamente nuevo, este se puede considerar un estudio con direccionalidad prospectivo, debido a que nuestra principal variable de estudio tiene una causa en el presente y se espera un efecto en el futuro, teniendo así como finalidad conocer cómo las empresas se adaptaron a una crisis relativamente nueva.

### **7.4 De acuerdo al tipo de fuente de recolección de datos**

Nuestros datos serán de dos tipos de fuentes. Retrolectivos, ya que la información se obtuvo de fuentes de información existentes, principalmente de portales como la OMS, TradeMap, Veritrade, Blog del IICA, entre otros. Y de tipo prolectivo, debido a que contrastaremos la información, hasta el momento obtenida de fuentes secundarias, con

encuestas a empresas agroexportadoras de arándanos elegidas aleatoriamente de nuestra población.

### **7.5 De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado**

La presente tesis de investigación es de tipo transversal ya que se medirá por única vez las variables del presente trabajo para luego evaluarlas y realizar el análisis del efecto real que tuvo el virus del COVID 19 sobre el manejo de las empresas agroexportadoras de arándanos.

### **7.6 De acuerdo con la comparación de las poblaciones**

Por la direccionalidad de nuestro estudio, la población será de tipo descriptiva ya que únicamente tendremos como población a las empresas agroexportadoras de arándanos frescos que tengan como destino el mercado estadounidense.

### **7.7 Población, muestra y muestreo**

#### **7.7.1 Población**

La población de la presente investigación son todas las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos que tienen como destino el mercado estadounidense en el año 2020, las cuales en su totalidad son 83 empresas.

#### **7.7.2 Muestra**

Nuestra muestra será escogida a través de un muestreo aleatorio simple de todas las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos que tienen como destino el mercado estadounidense en el año 2020.

Para determinar la muestra, se va a considerar un nivel de confianza de 85% y un margen de error de 15%, para ello haremos uso de la siguiente fórmula:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1 - p)}{e^2 * N}\right)}$$

Donde:

$N$  = tamaño total de la población

$e$  = margen de error

$Z$  = nivel de confianza

$p$  = valor estándar de 0.5 o 50%

En base a lo expuesto, el número de nuestra muestra es de 19 empresas que se escogerán de manera aleatoria.

## **7.8 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Se recolectarán datos primarios, las cuales serán anexadas al final de la tesis (encuestas).

### **7.8.1 Técnicas**

Para el presente estudio se utilizará la técnica de encuestas, pudiendo ser estas de manera presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad de los empresarios y de las medidas restrictivas impuestas por el gobierno peruano a causa del COVID-19 y/o a través de llamadas telefónicas a la muestra de las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos que tienen como destino el mercado estadounidense en el año 2020.

### **7.8.2 Instrumentos**

Nuestro principal instrumento será la encuesta, compuesta por 21 preguntas cerradas, las cuales se alinean a nuestros objetivos.

### **7.8.3 Técnica de análisis de datos**

Con el fin de elaborar el análisis de datos de la presente investigación, se contactará con representantes de empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos pertenecientes a nuestra muestra para poder realizarles las encuestas pertinentes, las que pueden ser de manera presencial o virtual según la disposición y conveniencia de los individuos. También tenemos abierta la posibilidad de realizar llamadas telefónicas con el propósito de llegar a más empresas.

Una vez terminadas las encuestas, estas serán codificadas y evaluadas en el programa Excel, lo que nos permitirá responder a los problemas e hipótesis de la presente

investigación. Asimismo, tanto cuestionario como las respuestas serán transcritas con el objetivo de respaldar los datos obtenidos, mismas que se encontrarán en los anexos de la presente investigación.



# CAPÍTULO VIII: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS CUANTITATIVOS Y/O CUALITATIVOS

## 8.1 Presentación de resultados

### 8.1.1 Encuesta

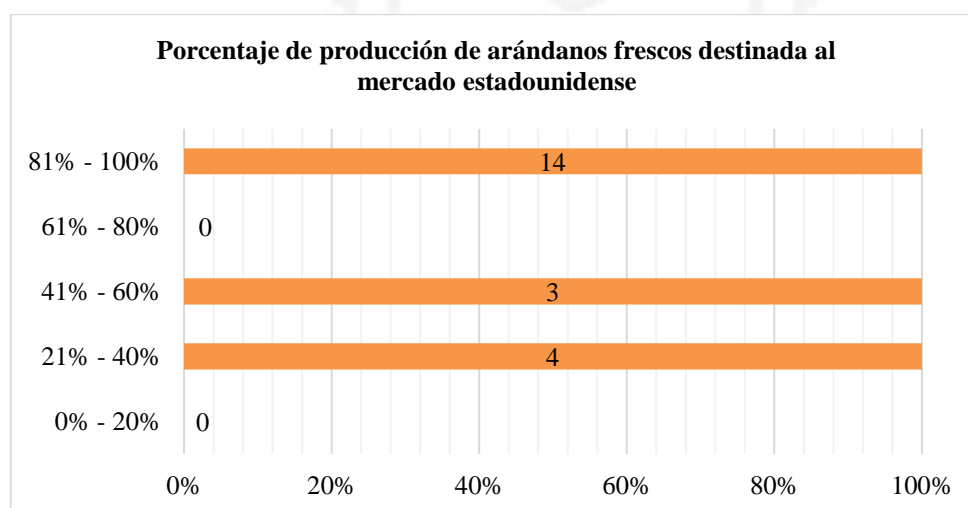
La encuesta realizada cuenta con una sección de generalidades que nos ha permitido filtrar a los candidatos, la misma que cuenta con tres preguntas orientadas a conocer, de manera general, cómo se adaptaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020. Pasado el filtro, hemos dividido la encuesta en 5 secciones: inocuidad y salubridad, servicios restringidos, gestión de procesos, estrategia de precios y gestión de recursos humanos.

#### Generalidades

1. ¿Qué porcentaje de su producción es destinada al mercado de Estados Unidos?

**Figura 8.1.**

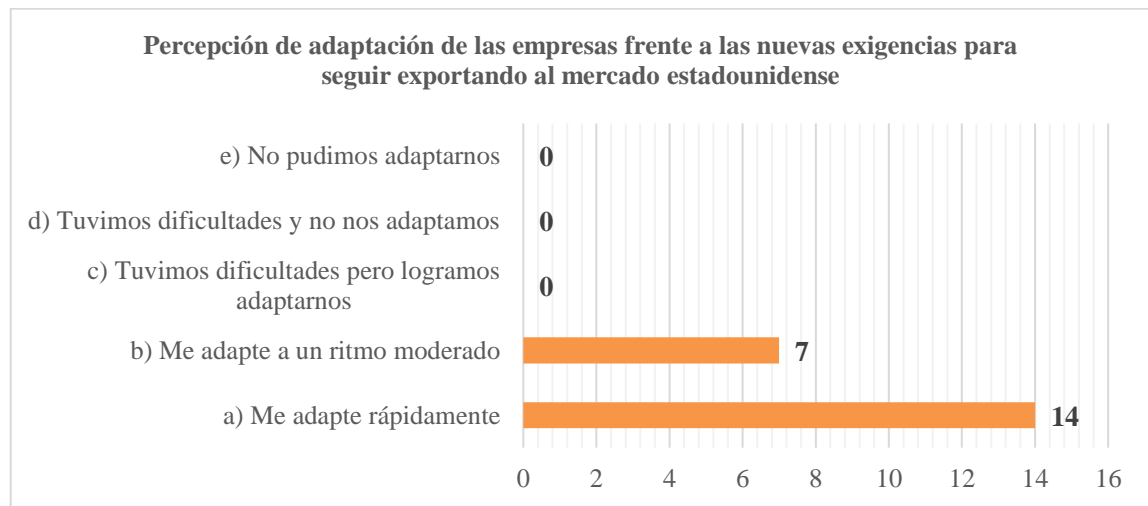
*Porcentaje de producción de arándanos frescos destinada al mercado estadounidense.*



2. Frente a los cambios que planteaba la pandemia para el año 2020 ¿Cómo fue la adaptación de su empresa ante las nuevas exigencias para seguir exportando al mercado estadounidense?

**Figura 8.2.**

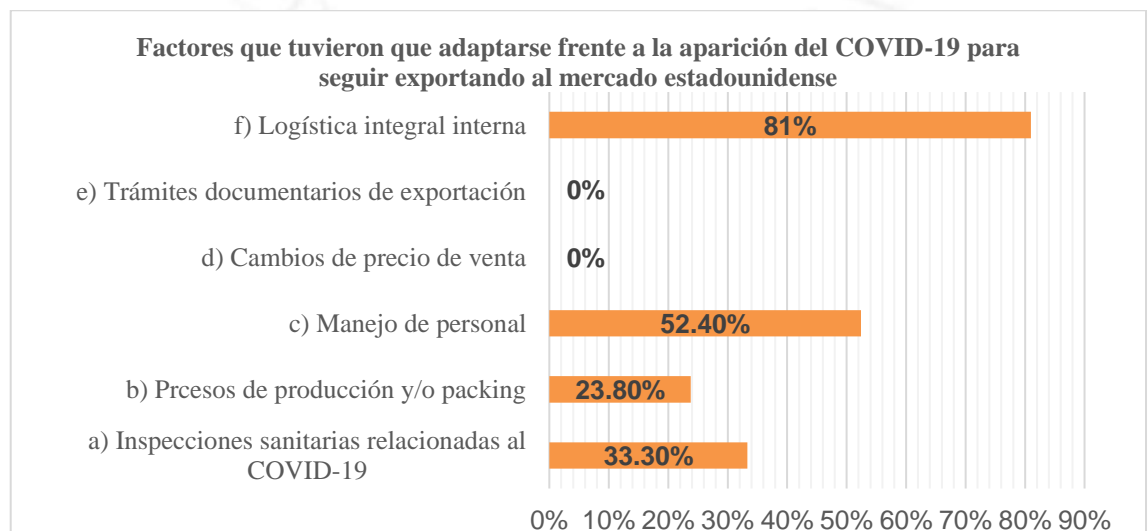
*Percepción de adaptación de las empresas frente a las nuevas exigencias para seguir exportando al mercado estadounidense.*



3. En su empresa, de los factores mencionados a continuación ¿Cuál(es) tuvieron que adaptar para continuar con las exportaciones de arándanos al mercado estadounidense? PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO.

**Figura 8.3.**

*Factores que tuvieron que adaptarse frente a la aparición del COVID-19 para seguir exportando al mercado estadounidense.*

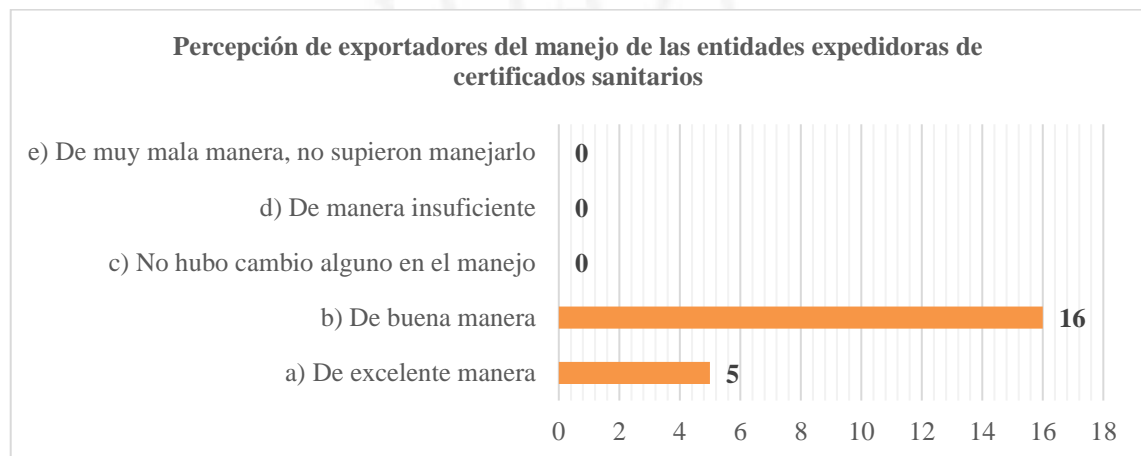


## Inocuidad y salubridad

4. Con respecto a la facilitación para la emisión de los certificados sanitarios por parte de las entidades expedidoras durante el primer año de la pandemia ¿Cómo considera Ud. que se comportaron estas instituciones?

**Figura 8.4.**

*Percepción de exportadores del manejo de las entidades expedidoras de certificados sanitarios.*



5. En cuanto al servicio de obtención de certificación de lugares de producción (CLP) otorgado por SENASA para aquellos productores que cumplen con tener un manejo sanitario de control de plagas, especificando productos y medidas de control implementadas, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?

**Figura 8.5.**

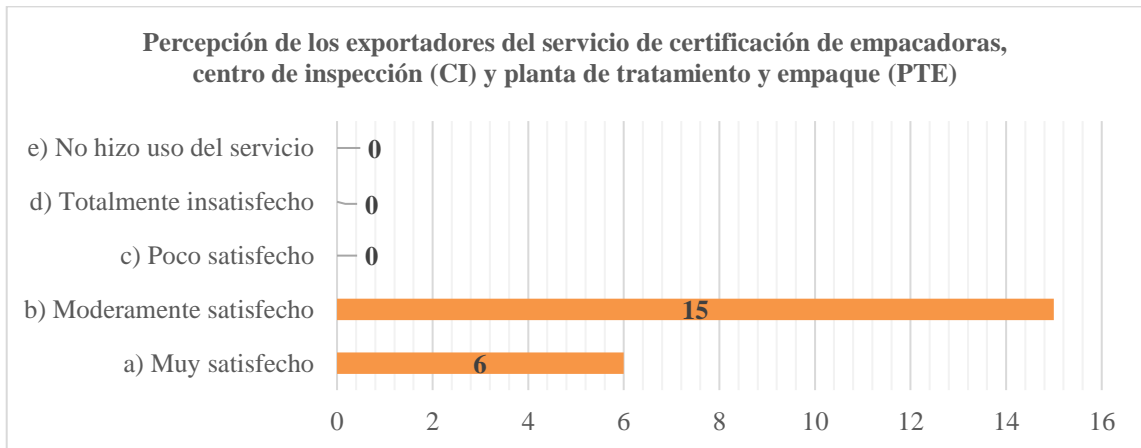
*Percepción de los exportadores del servicio de certificación de lugares de producción (CLP).*



6. En cuanto al servicio de obtención de certificación de empaadoras, centro de inspección (CI) y planta de tratamiento y empaque (PTE) otorgado por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?

**Figura 8.6.**

*Percepción de los exportadores del servicio de certificación de empaadoras. Centro de inspección (CI) y planta de tratamiento y empaque (PTE).*



7. En cuanto al servicio de obtención de certificación de envíos con fines de exportación otorgados por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?

**Figura 8.7.**

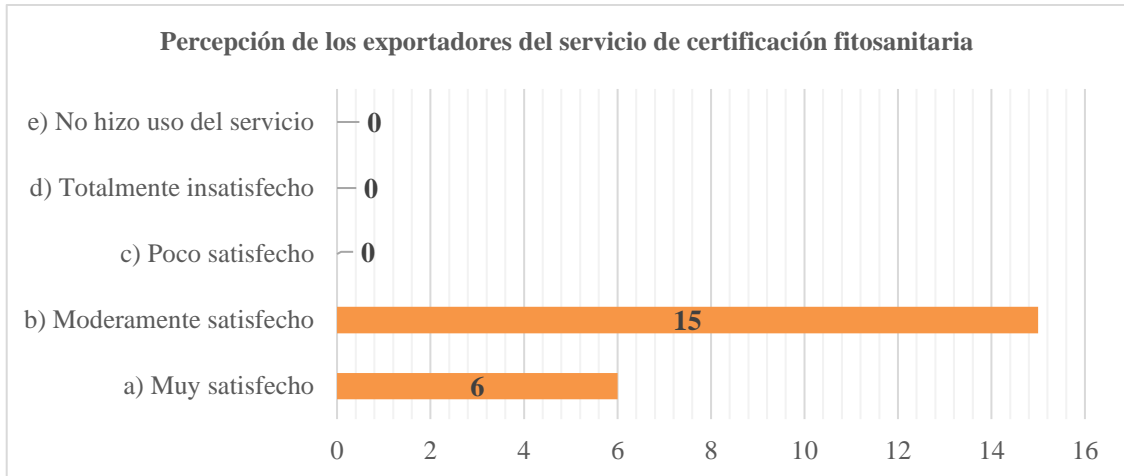
*Percepción de los exportadores del servicio de certificación de envíos con fines de exportación.*



8. En cuanto a la obtención del certificado fitosanitario otorgado por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?

**Figura 8.8.**

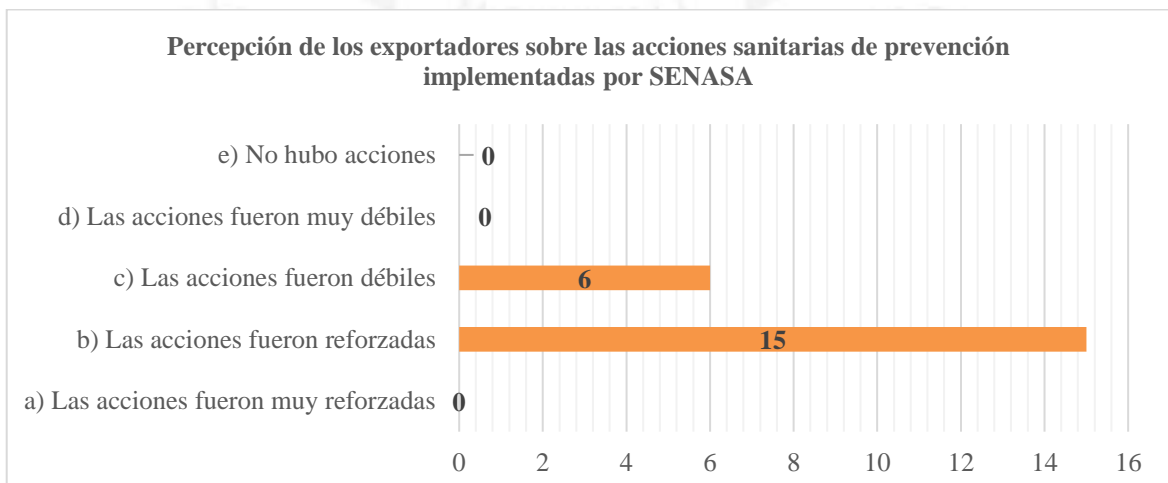
*Percepción de los exportadores del servicio sanitario de certificación fitosanitaria.*



9. Con respecto a las acciones sanitarias de prevención desarrolladas por SENASA durante el primer año de la pandemia, ¿Cómo considera que se manejaron dichas acciones?

**Figura 8.9.**

*Percepción de los exportadores sobre las acciones sanitarias de prevención implementadas por SENASA.*



10. En cuanto a los servicios de las operaciones logísticas durante el primer año de la pandemia ¿Considera usted que éstos se vieron fortalecidos en cuanto a medidas sanitarias para salvaguardar las mercancías?

\*Entendiéndose por operaciones logísticas aquellas necesarias para el flujo normal de exportación desde la cosecha hasta su manipulación en el puerto.

**Figura 8.10.**

*Percepción de los exportadores sobre las medidas sanitarias implementadas en las operaciones logísticas.*



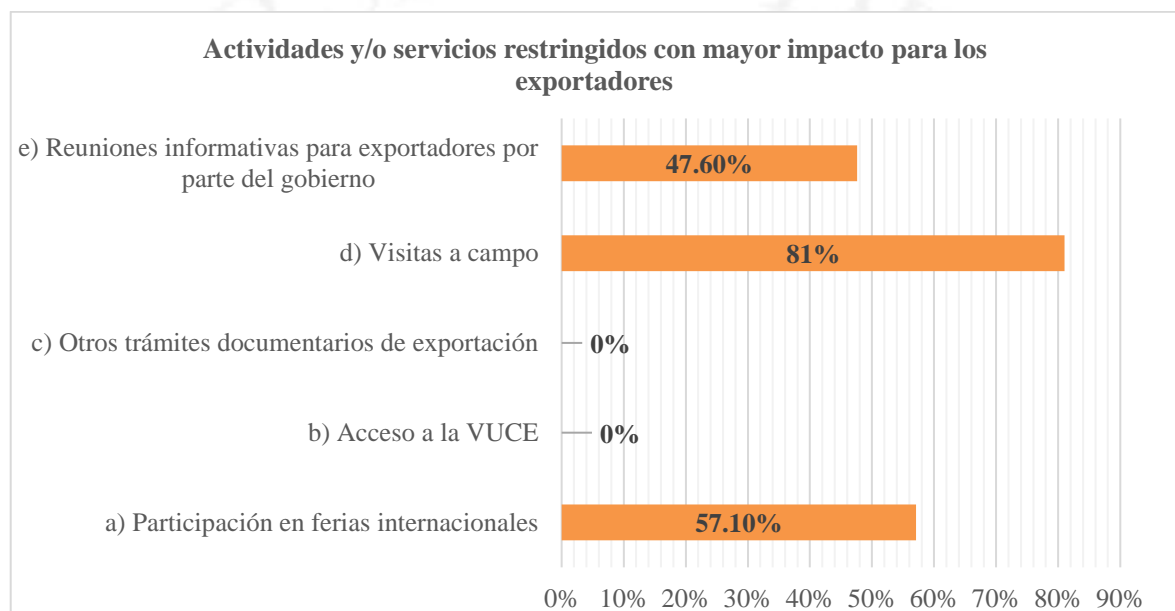
## Servicios restringidos

11. Con respecto a las actividades y los servicios restringidos a consecuencia de la pandemia ¿Cuál considera Ud. que tuvo un mayor impacto para su empresa? PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO.

\*Considere que las actividades y los servicios restringidos son aquellos servicios que facilitan y fortalecen la relación con sus compradores norteamericanos.

### Figura 8.11.

*Actividades y/o servicios restringidos con mayor impacto para los exportadores.*



12. Con respecto a la virtualización, a causa de la pandemia, de diversos trámites otorgados por las distintas entidades gubernamentales, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el desenvolvimiento de estos trámites en esta nueva modalidad?

**Figura 8.12.**

*Nivel de satisfacción con los servicios otorgados las distintas entidades gubernamentales que hacen posible las exportaciones.*



13. Con respecto a la captación de “nuevos clientes” a través de ferias internacionales, ¿Cómo considera Ud. que afectó a su empresa la restricción de este servicio debido a la pandemia durante el 2020?

**Figura 8.13.**

*Percepción de los exportadores sobre la restricción de las ferias internacionales para la captación de nuevos clientes.*



14. Teniendo en cuenta el contexto de la pregunta anterior, ¿Cómo considera Ud. que esta restricción afectó la relación comercial con sus “compradores” en el año 2020?  
 \*Considerar que existe una relación comercial cuando ya existen actividades de compra-venta internacional.

**Figura 8.14.**

*Percepción de los exportadores sobre cómo afectó la restricción de ferias internacionales la relación con sus compradores.*

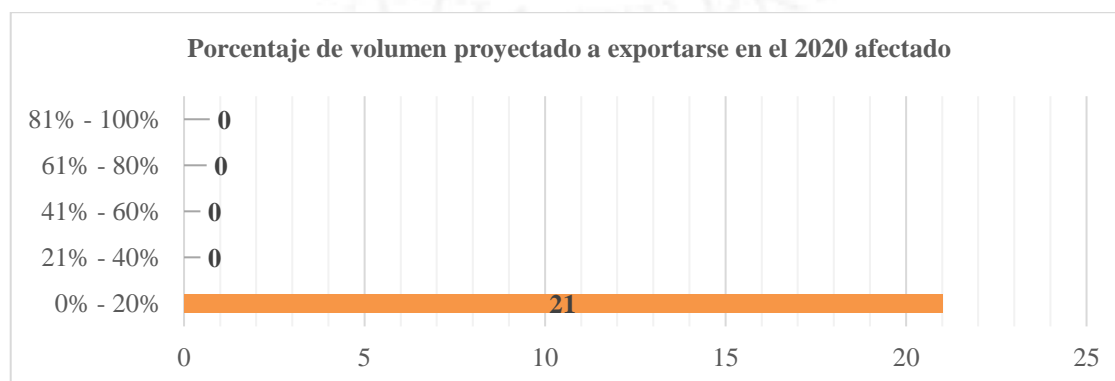


**Gestión de procesos**

15. En cuanto a los volúmenes totales exportados hacia el mercado estadounidense al cierre del 2020, ¿En qué porcentaje se vio afectada negativamente su empresa con respecto a la proyección para ese año?

**Figura 8.15.**

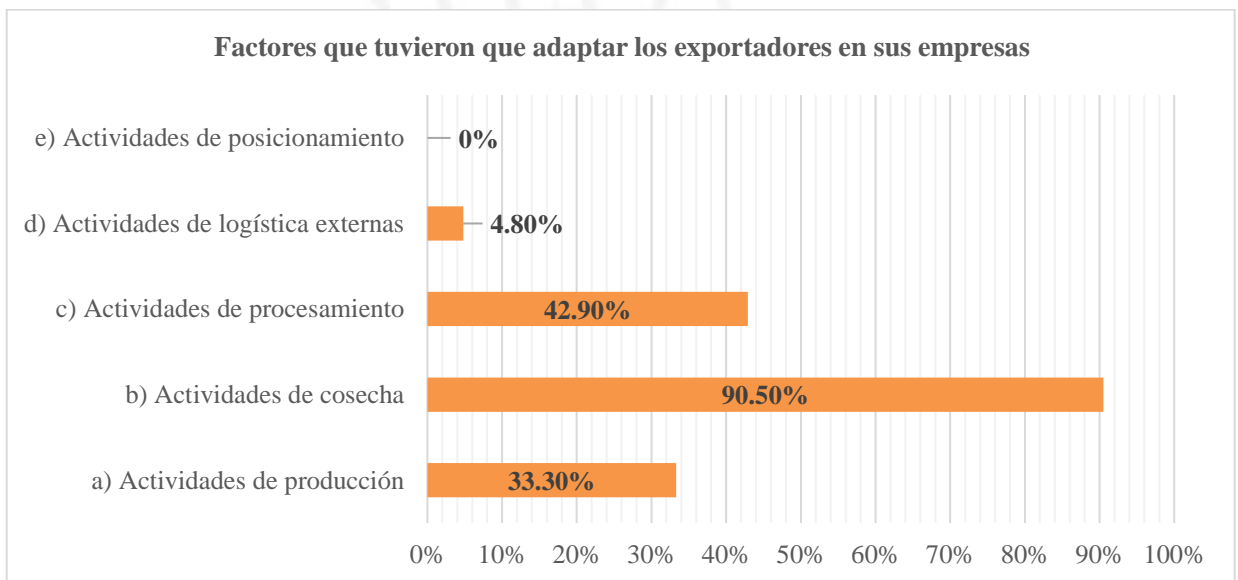
*Porcentaje de volumen proyectado a exportarse en el 2020 afectado.*



16. Con respecto a las estrategias/acciones que se tuvieron que replantear y/o implementar de manera adicional durante la pandemia (2020), específicamente en la gestión de procesos de su empresa, ¿En qué tramo de la cadena hubo una mayor adaptación con el fin de no afectar la oferta exportable? PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO.

**Figura 8.16.**

*Factores que tuvieron que adaptar los exportadores en sus empresas.*

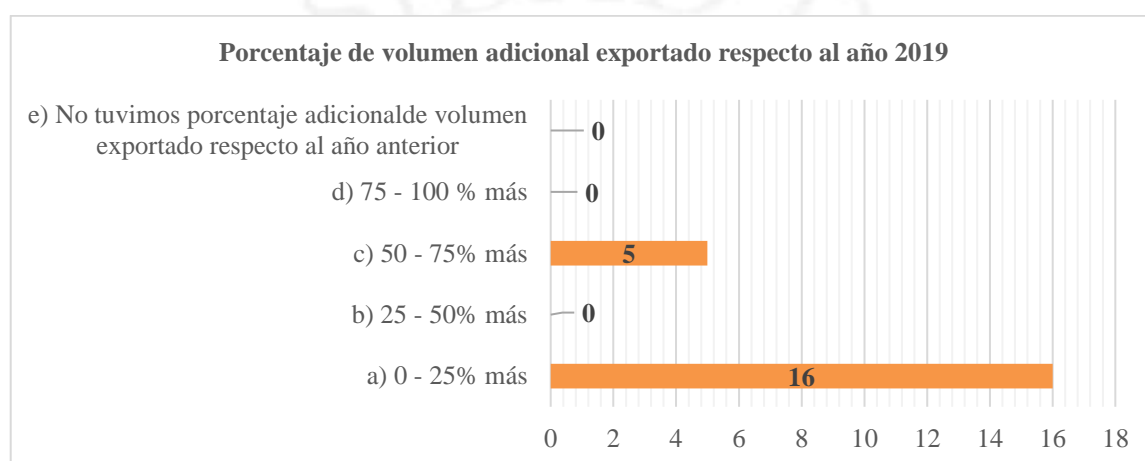


## Estrategia de precios

17. En cuanto a la producción de arándanos frescos, PromPerú menciona que en el año 2020 hubo una mayor oferta de este fruto, por lo que fue posible la exportación de un mayor volumen respecto al año anterior. En ese contexto, ¿Cuál fue el porcentaje adicional exportado en su empresa respecto a las exportaciones del año anterior medido en volumen?

### Figura 8.17.

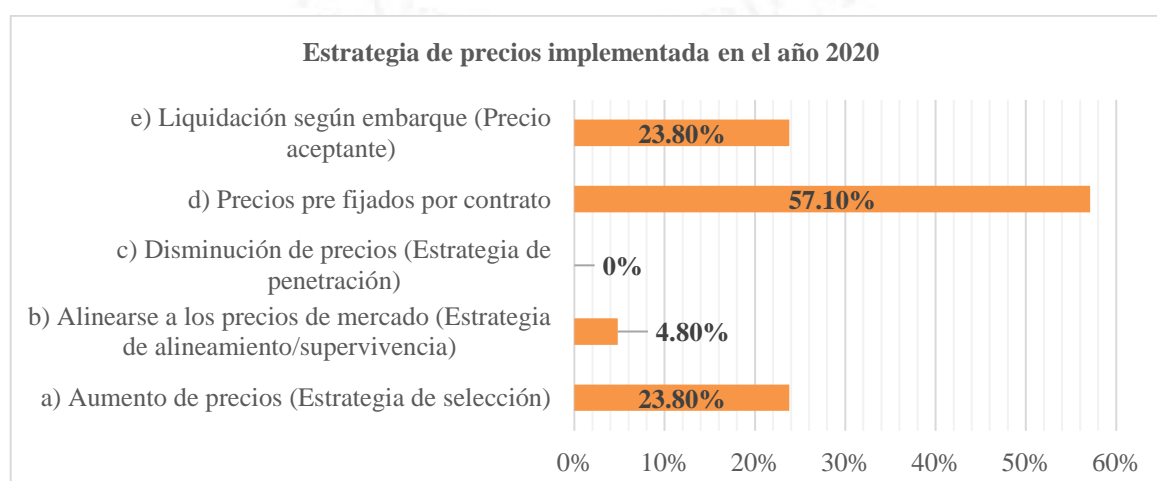
*Porcentaje de volumen adicional exportado respecto al año 2019.*



18. En cuanto a la estrategia de precios implementada durante la pandemia (2020) para hacer frente a la coyuntura, ¿cuál fue la estrategia de precios que implementó la empresa en la que labora?

### Figura 8.18.

*Estrategia de precios implementada en el año 2020.*

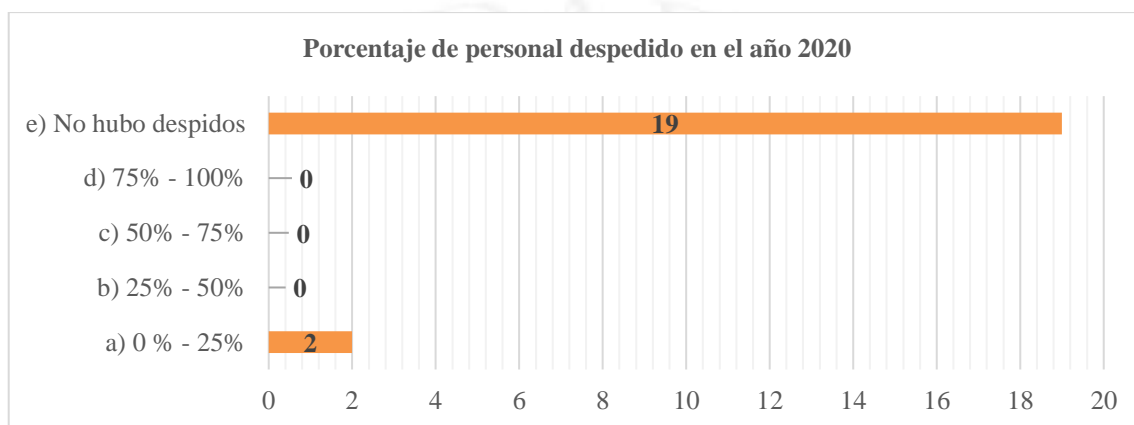


## Gestión de recursos humanos

19. Si bien el despido de personal, en algunos sectores, fue un hecho lamentable a consecuencia de la pandemia, ¿Qué porcentaje de personal estima Ud. que fue despedido en el año 2020 dentro de la empresa en la que labora?

**Figura 8.19.**

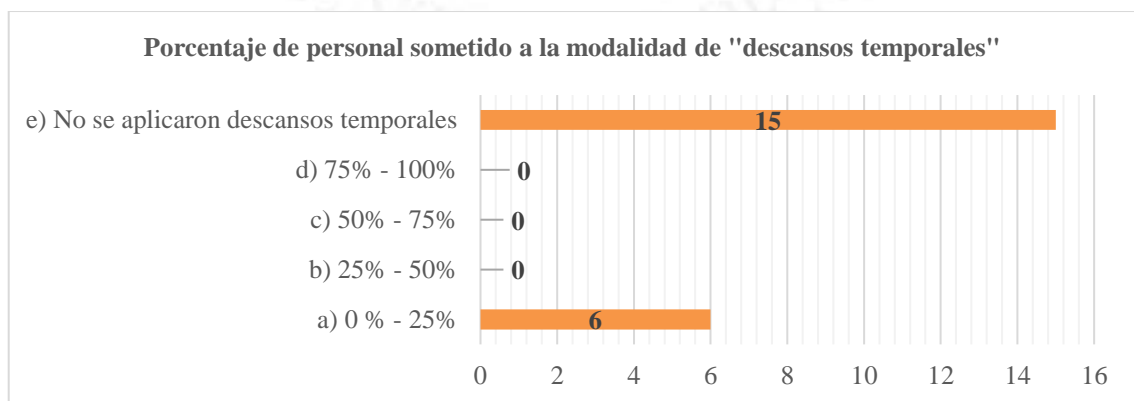
*Porcentaje de personal despedido en el año 2020.*



20. En un reporte de PromPerú se menciona que durante el primer año de la pandemia muchas empresas del sector agrícola optaron por aplicar con más frecuencia los descansos temporales a fin de evitar despidos ¿Qué porcentaje de personal considera Ud. que fue sometido a dicha modalidad?

**Figura 8.20.**

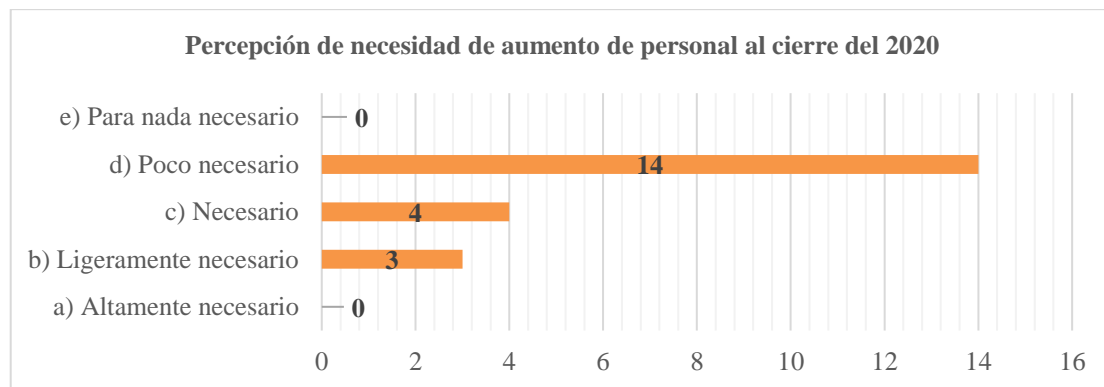
*Porcentaje de personal sometido a la modalidad de "descansos temporales".*



21. Al cierre del 2020, tras una evaluación del personal y habiéndose aplicado diversas estrategias que permitiesen que la empresa continúe con sus labores, ¿qué tan necesario considera Ud. que se aumente la cantidad de empleados en el año 2020?

**Figura 8.21.**

*Percepción de necesidad de aumento de personal al cierre del 2020.*



## 8.2 Análisis de resultados

### 8.2.1 Generalidades

Teniendo en consideración que el objetivo de la tesis es conocer cómo se adaptaron las empresas peruanas exportadoras de arándanos frescos al mercado estadounidense frente a la aparición del COVID-19 en el año 2020, la primera pregunta del cuestionario hace referencia a las cantidades exportadas por dichas empresas al mercado de Estados Unidos. En ese contexto encontramos que del total de nuestros encuestados, siendo estos 21, el 66.7% de estos, destinan de entre 81 al 100% de su producción a dicho mercado. Luego encontramos que el 19% de los encuestados destinan de entre 21 al 40% de su producción, y finalmente, el 14.3% destina de entre 41 al 60% de su producción.

Asimismo, para conocer la percepción de los exportadores sobre el proceso de adaptación que tuvieron que pasar, propio de la aparición del COVID-19, para seguir exportando al mercado estadounidense, el total de encuestados mencionaron que lograron adaptarse, de los cuales el 66.7% logró adaptarse rápidamente y el otro 33.3% se adaptó a un ritmo moderado.

Por otro lado, de acuerdo a nuestra investigación, enumeramos una serie de factores que consideramos que las empresas tuvieron que adaptar para mantenerse

competitivos dentro del mercado, pudiendo los encuestados marcar más de una opción. En base a ello, el factor que consideraron que sufrió más adaptaciones fue la logística integral interna, seguido del manejo del personal, inspecciones sanitarias y finalmente los procesos de producción y/o marketing. Cabe mencionar que, si bien hubo cambios en los precios de venta y trámites documentarios de exportación, según las respuestas recolectadas, estos factores no significaron un gran cambio.

### **8.2.2 Inocuidad y salubridad**

#### **Emisión de certificados sanitarios**

Con el propósito de disminuir los problemas y riesgos agrosanitarios en productos de exportación, por lo cual SENASA se encarga de emitir los Certificados Sanitarios Oficiales de Exportación por excepción y a solicitud de los exportadores. En ese sentido, los encuestados mencionaron que en cuanto a la calidad de servicio brindada por esta institución en el primer año de la pandemia (2020), el 76.2% coincidió que fue de “buena manera” y el 23.8% de “excelente manera”, reflejando esto la buena gestión para no interrumpir las exportaciones de productos agrarios.

#### **Certificados de lugares de producción (CLP)**

Este certificado es exigido por los países importadores con el fin de asegurar que los productos provienen de campos que implementan un plan de manejo fitosanitario adecuado, y así reducir el riesgo de diseminación de plagas cuarentenarias, para lo cual se coordina visitas de inspectores de campo y posterior a ello, de ser favorable el resultado, se obtiene dicho certificado. En ese contexto, el 76.2% de los encuestados mencionaron estar “moderadamente satisfechos” con el servicio y el 23.8% se encontró “muy satisfecho”, lo cual indica que SENASA fue capaz de gestionar satisfactoriamente dicho servicio dentro de un plazo moderado.

#### **Certificados de empacadoras, centro de inspección (CI) y planta de tratamiento y empaque (PTE)**

De acuerdo a SENASA, toda infraestructura en la cual se realicen procesos de empaque, tratamiento e inspección deben cumplir ciertas condiciones que deben estar certificadas por dicha entidad, para lo cual los responsables de las agroexportadoras

deben presentar su solicitud para dicha certificación a través de la VUCE, no más allá de 30 días antes del inicio de las cosechas destinadas a exportación. Bajo esta premisa, el 71.4% indicó sentirse “moderadamente satisfecho” con dicho servicio, y el otro 28.6% se sintió “muy satisfecho”.

### **Certificado de envíos con fines de exportación**

La presente certificación busca que la carga a exportar sea bajo los requisitos fitosanitarios del país importador y las características de las plagas cuarentenarias, además de contar con los documentos necesarios para su exportación. El 76.2% mencionó sentirse “moderadamente satisfecho” y el otro 23.8% “muy satisfecho” con la obtención de este servicio brindado por SENASA.

### **Certificado fitosanitario**

Para la exportación de productos vegetales frescos o con procesamiento primario, así como plantas, es necesario obtener este tipo de certificación, pues con ella se busca proteger la agricultura y el medio ambiente de la propagación de plagas. Es así, que el 71.4% de los encuestados mencionaron sentirse “moderadamente satisfecho” y 28.6% “muy satisfecho”, en cuanto a la calidad de este servicio brindado por SENASA.

### **Acciones de prevención desarrolladas por SENASA**

Al ser SENASA la entidad responsable de planificar, organizar y ejecutar programas y planes que permitan tener alimentos inocuos tanto para el consumo humano y animal, se buscó conocer la percepción de los exportadores respecto a las medidas que esta tomó para salvaguardar la inocuidad de los productos a exportar durante el primer año de la aparición de la pandemia. En ese sentido, el 71.4% considera que las acciones que realizó SENASA se vieron reforzadas; sin embargo, el 28.6% considera que por el contrario las acciones se vieron debilitadas.

### **Fortalecimiento de medidas sanitarias en las operaciones logísticas**

Las operaciones logísticas son aquellas necesarias para el flujo normal de exportación, comprendidas desde la cosecha hasta la manipulación de la carga en el puerto. En ese sentido, se buscó conocer la percepción de los exportadores sobre las medidas sanitarias implementadas para evitar la propagación del virus COVID-19, a su

vez, que el flujo mantenga un ritmo ininterrumpido. En base a eso, el 76.2% considera que las medidas se fortalecieron moderadamente y el 23.8% considera que se fortalecieron ligeramente. A pesar de no ser un incremento aparentemente visible en las medidas sanitarias, se hizo presente, en parte por la presión del gobierno con sus medidas restrictivas.

### **8.2.3 Servicios restringidos**

#### **Actividades y servicios restringidos con mayor impacto para las exportaciones**

Las actividades y servicios restringidos son aquellos servicios que facilitan y fortalecen la relación entre exportadores-importadores, y que a consecuencia de la pandemia se limitaron. En ella, consideramos 5 factores claves para el comercio internacional: participación en ferias internacionales, acceso a la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE), trámites documentarios de exportación, visitas a campo y reuniones informativas para exportadores por parte del gobierno, de las cuales los exportadores tenían la opción de escoger más de una opción de ser necesario, con el fin de conocer qué tanto la restricción de estos servicios afectó el desarrollo de sus empresas. En ese sentido, el 81% consideró que las visitas a campo tuvieron un impacto significativo para mantener y/o establecer relaciones comerciales con compradores estadounidenses. Del mismo modo, el 57.1% consideró que las ferias internacionales organizadas por PROMPERÚ, afectan el desenvolvimiento de los comercios. Y finalmente, el 47.6% coincidió que las reuniones informativas organizadas por el gobierno también significaron un punto en contra para su normal desenvolvimiento.

#### **Virtualización de trámites documentarios**

Con el fin de agilizar y afrontar la pandemia producto del COVID-8, se impulsó la virtualización de distintos trámites de comercio exterior, en el cual los exportadores pudieron realizar sus operaciones en línea sin necesidad de acudir a una oficina ni de presentar documentos físicos. En ese sentido, se buscó conocer qué tan satisfecho se encontraban los exportadores con esa gestión, con lo cual el 61.9% mencionó estar satisfecho y el otro 38.1% ni satisfecho ni insatisfecho, lo que connota que no fue realmente relevante que se virtualizaran los trámites.

### **Captación de nuevos clientes a través de ferias internacionales**

La participación de los empresarios en ferias internacionales les ha permitido a lo largo de su desarrollo comercial encontrar compradores de todo el mundo, en un mismo lugar y tiempo, generando esto la posibilidad de establecer relaciones más estrechas con clientes potenciales, intermediarios y operadores en general. Bajo esta premisa, se planteó conocer cómo es que la restricción de estas ferias debido a la aparición del COVID-19 afectó en la captación de nuevos clientes, para lo que el 71.4% considera que afectó de manera negativa y para el otro 28.6% no afectó en absoluto.

### **Relación comercial con compradores a través de ferias internacionales**

Si bien las ferias internacionales sirven para conectar con potenciales clientes, también es un medio para reafirmar la seriedad y compromiso entre los compradores - vendedores. Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, se buscó conocer si la restricción de las ferias internacionales afectó la relación comercial existente, a lo cual el 71.4% considera que la relación no se vio afectada; sin embargo, encontramos que un 14.3% consideró que esta restricción afectó de manera negativa y otro 14.3% tuvo la percepción de que esta restricción fue positiva para su relación comercial.

### **8.2.4 Gestión de procesos**

#### **Proyección de volúmenes totales exportados de arándanos en el 2020**

La proyección de ventas es un cálculo realizado por todas las empresas en el cual se estima cuánto venderán, tanto en términos monetarios y bienes tangibles o intangibles, en un periodo de tiempo; el cual les servirá de base para estimar presupuestos que permitan que esas ventas se realicen. En ese sentido, teniendo en consideración que la aparición del COVID-19 en el año 2020 al ser un evento nuevo, mundial y que afectó a todos los sectores, buscamos determinar qué porcentaje de esa proyección que tuvieron las empresas agroexportadores se vio afectado producto de este fenómeno, para lo cual el 100% de los encuestados indicó que entre el 0% - 20 %, dando esto luces de que, a pesar de enfrentar un evento histórico, la afectación fue nula o muy baja.

### **Cambios y/o implementación de estrategias/acciones en la gestión de procesos**

Cuando se hace referencia a la gestión de procesos de una empresa se refiere a la administración y mejora constante en los procesos productivos de un negocio. Bajo ese

contexto, se enumeran 5 procesos que son fundamentales para el óptimo desarrollo de empresas agroexportadoras, de los cuales los exportadores tuvieron que indicar cuáles de ellos tuvieron que cambiar las acciones o implementar estrategias para no afectar la exportación de sus productos. En ese sentido, “las actividades de cosecha” fueron señaladas con un 90.5% de coincidencia como la actividad que mayor adaptación sufrió, seguido de “las actividades de procesamiento” con 42.9% de coincidencia, “las actividades de producción” con 33.3% y finalmente con un 4.8% de coincidencia “las actividades de logística externas”. Adicional a ello, es importante mencionar que los exportadores no consideraron necesario adaptar sus “actividades de posicionamiento”.

### **8.2.5 Estrategia de precios**

#### **Volumen adicional exportado de arándanos en el año 2020**

Como se mencionó anteriormente, todas las empresas realizan proyecciones de ventas en base al resultado del año anterior; sin embargo, dentro de estas proyecciones no se contemplan la aparición de eventos históricos como lo fue el COVID-19 en sus inicios. Sin embargo, tras un informe de dio a conocer PromPerú, existió una mayor producción de arándanos en el año 2020, lo que a su vez, permitió exportar una mayor cantidad de este bien al mundo. En base a ello, buscamos conocer qué tanto más exportaron de arándanos frescos respecto al año 2019, a nivel porcentual, hacia el mercado estadounidense. En ese sentido, el 76.2% de los encuestados mencionaron que lograron exportar de entre 0 a 25% y el 23.8% restante logró exportar de entre 50 y 75 % más.

#### **Estrategias de precios para exportación de arándanos en el año 2020**

Como parte del proceso de adaptación para continuar con las exportaciones de arándanos frescos a Estados Unidos, consideramos que un factor relevante fue la estrategia de precios. En ese sentido, enumeramos 5 diferentes estrategias para conocer cuál de ellas aplicaron los exportadores en el año 2020. La estrategia de precios de selección se aplica cuando se añade un valor agregado al bien final, lo que permite colocar un precio superior al de los competidores. La estrategia de alineamiento/supervivencia consiste en aplicar precios similares al promedio de la competencia para sobrevivir en el mercado. La estrategia de penetración consiste en colocar precios por debajo de la competencia con el objetivo de posicionarse en el mercado. Además, están las estrategias de precios prefijados por contrato y la liquidación según embarque (precio aceptante). En

base a lo mencionado, el 57.1% indicó haber aplicado precios prefijados por contrato con sus compradores, un 23.8% indicó haber aplicado el precio aceptante determinado por el mercado, otro 23.8% indicó que usó la estrategia de selección, y finalmente el 4.8% tuvo que aplicar la estrategia de alineamiento.

## **8.2.6 Gestión de recursos humanos**

### **Despido de personal**

De existir una causa justificada de despido, las entidades empleadoras están en la facultad de ejercer su derecho de despedir personal. En ese sentido, buscamos conocer qué porcentaje de personal fue separado laboralmente, ya que producto del COVID-19 muchas empresas redujeron su capacidad económica. Sin embargo, el 90.5% de los encuestados señalaron que en las empresas que laboran no hubo despidos en el año 2020, y el 9.5% restante señaló que entre el 0 y 25 % fue despedido.

### **Descansos temporales en el sector agrícola**

Los descansos temporales hacen referencia tal como su nombre indica a periodos cortos de tiempo que se aplican a los trabajadores pero de manera remunerada. Si bien esta modalidad es aplicada con naturalidad en el sector agrícola, debido a las medidas sanitarias dictadas por el gobierno y tras un informe de PromPerú donde se señaló que las empresas agrícolas la aplicaron con más frecuencia, se buscó conocer qué tan veraz fue lo mencionado. En ese sentido, el 71.4% indicó que no se aplicó fuera de lo normal esta medida y el otro 28.6% señaló que esta aplicación se incrementó entre 0 y 25%.

### **Contratación de nuevo personal**

Finalmente, tras una gestión apropiada de personal, se preguntó a los participantes que tal necesario consideraron que era contratar nuevo personal en el año 2020, y lo que se encontró fue que el 66.7% coincidió que era “poco necesario”, un 19% lo consideró “necesario” y el 14.3% que fue “ligeramente necesario”.

## CONCLUSIONES

La presente tesis buscó conocer cómo las empresas agroexportadoras de arándanos frescos con destino al mercado estadounidense tomaron distintas medidas para adaptarse a la crisis provocada por el COVID-19 en el año 2020, concluyéndose así lo siguiente:

- En líneas generales, las empresas dedicadas a la exportación de arándanos frescos se adaptaron satisfactoriamente ante la aparición de la pandemia, pudiendo ser a un ritmo moderado a rápido, según sea la capacidad de la empresa, demostrando esto la veracidad de nuestra hipótesis general.
- A pesar de que los servicios brindados por SENASA siguieron su flujo con normalidad, la rigurosidad que debió implementarse, tras las medidas de prevención dictadas por el gobierno a nivel nacional, tanto por las entidades de gobierno como por todas las empresas, en el acceso de personal a las distintas entidades, no fue realmente implementado por todos. Es así, que nuestra hipótesis es parcialmente aceptada, pues si bien se dictaron medidas de prevención que debieron ser aplicadas por todos, de acuerdo a la información recolectada por los exportadores, estas no fueron acatadas en su totalidad.
- Los servicios adicionales que hacen posible la exportación de bienes que se vieron más afectados y tuvieron que reestructurarse para así afrontar la pandemia fueron, en orden de mayor a menor impacto, las visitas a campo, las ferias internacionales y las reuniones informativas por parte del gobierno. Así mismo, se concluye que la gestión virtual implementada para la VUCE fue realmente exitosa pues fue una ventaja competitiva propia del estado que se supo aprovechar por los exportadores, lo que permitió la fluidez de trámites propios de la exportación. Es así que nuestra segunda hipótesis es aceptada parcialmente debido a que no todos los servicios restringidos lograron adaptarse al nuevo contexto durante el primer año, esto debido a la naturaleza de los mismos y a que el enfoque del gobierno estaba direccionado hacia el bienestar y salud de la población.
- A pesar de que se esperaban bajos rendimientos en el sector estudiado en primer año de la pandemia; las empresas dedicadas a la exportación de arándanos peruanos frescos hacia el mercado estadounidense, lograron exportar más de lo proyectado al cierre del 2020, llegando incluso a tener una sobreoferta en el sector. Esto debido

a que las empresas tuvieron que adaptar o modificar su cadena de suministro sobre todo en las actividades de cosecha, procesamiento de producto, producción de producto y actividades de logística externas, según el orden que se detallan. Es así que nuestra tercera hipótesis es aceptada pues las distintas áreas de la cadena de suministro tuvieron que modificarse tras las normas implementadas por el gobierno, lo que se tradujo en la exportación en términos de volumen y valor positivos al cierre del 2020 para el país.

- A pesar de la paralización en distintos sectores, las empresas exportadoras de arándanos frescos no se vieron realmente afectadas en el primer trimestre del año debido a que en dichos meses los envíos de arándanos no son en grandes cantidades pudiendo adaptarse a las medidas impuestas sin ninguna mayor complicación. A pesar de ello, como se ha mencionado, posteriormente existió una sobreoferta, específicamente entre los meses de julio a septiembre, lo que afectó los precios de los meses siguientes. Es así que, tras la investigación realizada, se acepta parcialmente nuestra cuarta hipótesis, pues se concluye que producto de la sobreoferta, si bien muchos de los empresarios tuvieron que reducir y/o aceptar el precio internacional, muchos otros decidieron optar por otro tipo de estrategia como respetar los precios establecidos en sus contratos previos o inclusive aumentar el precio internacional de venta.
- Las empresas tuvieron que adecuarse a las normas de prevención ante la pandemia para que sus trabajadores puedan seguir laborando, esto incluyó la cantidad limitada de trabajadores presenciales y la limitación de movimiento de personal. Es por eso que aquellos trabajadores que poseen puestos en que el trabajo remoto no es posible (como el de los peones), se les enviaron “memorándums de suspensión laboral” no remunerado, a pesar de que el MTPE en su momento indicó que dichos descansos temporales sí debían de ser remunerados y las horas recuperadas a futuro. Así pues, nuestra quinta hipótesis es parcialmente aceptada dado que, si bien las empresas no despidieron personal y en cambio aplicaron mayores descansos temporales, estos no se realizaron acorde a las indicaciones del gobierno y no todas las empresas se acogieron a dicha modalidad. Así mismo, el aumento de personal fue contemplado para los años posteriores al 2020.

## RECOMENDACIONES

Finalmente, en base a todo lo expuesto con anterioridad, las autoras de esta investigación, en líneas generales, recomiendan lo siguiente:

- Que, en todas las empresas del sector, y en general, se aplique la estrategia Lean (estrategia para optimizar procesos y la implicación de los trabajadores con el fin de gestionar todo de manera personalizada), a través de la cual se realiza un análisis de todas las fases de producción, con el fin de encontrar puntos de mejora. En este caso, al afrontar escenarios de pandemia, resulta imprescindible que se aplique ya sea de manera semestral o anual, según sea el requerimiento.
- En toda organización empresarial dedicada a la agroexportación debe existir un manual de prevención ante cualquier eventualidad que pueda surgir en la misma y/o en el entorno en el que se desarrolla, el mismo que debe ser actualizado anualmente, para poseer un plan de reacción para el corto plazo y del mismo modo un plan de reactivación para el mediano plazo, de tal forma que se eviten escenarios como el vivido a inicios del año 2020.
- Asimismo, de manera específica se recomienda lo siguiente:
- Que, a nivel gubernamental, las entidades tales como SENASA deberían homologar las buenas prácticas de los distintos países con lo que se mantiene una estrecha relación comercial. En ese sentido, el gobierno peruano debería mantenerse actualizado sobre las normas y procedimientos aplicados por sus pares con el fin de aplicar total o parcialmente en las medidas que hacen posible el comercio internacional.
- Que todas las entidades gubernamentales deben actuar tanto como órganos reguladores y fiscalizadores, pues se necesita más rigurosidad en cuanto a las penalidades aplicadas a las empresas que no cumplen con las medidas establecidas para así eliminar la mala praxis que se ha visto evidenciada con mayor notoriedad en el año 2020.
- Incrementar e incentivar el uso de espacios virtuales que promuevan la relación entre los productores y compradores. Esto es crear alternativas para aquellas actividades o servicios que fueron restringidos debido a la pandemia, sin reducir la calidad de los mismos.

- Que, así como la VUCE implemento la virtualización de documentos, los exportadores inviertan más en tecnología que les permita agilizar trámites.
- Que las empresas adapten todas sus infraestructuras de manera adecuada para que los trabajadores de cada área acudan de manera presencial (en caso de que no se pueda realizar el trabajo de manera remota) sin que sufran de posibilidad de contagio y propagación del virus.
- Que en todas las empresas exista un plan de capacitación y prevención de riesgos.
- A las empresas agroexportadoras, y en general, invertir en I&D y tecnología de manera regular para mantenerse a la vanguardia, y del mismo modo reducir costos y tiempo, con el fin de ofrecer mejores precios internacionales.
- Que el gobierno incentive la formalización de las empresas, y por ende, de sus trabajadores, con el fin de brindar estabilidad económica para ambas partes.



## REFERENCIAS

- Amigo, Paéz, & Marchetti. (2020). *La gestión de recursos: ¿qué pueden hacer las PYMES que las grandes organizaciones no pueden, ante la adaptabilidad en un escenario de crisis?*
- Barreto, Olaya & Ortiz. (2019). *Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factores claves en el proceso de reorganización en el medio empresarial colombiano*
- Blueberries Magazine Consulting. (2021). *Perú, la tierra del oro azul.*
- C Pinchak (2020) en su investigación "Pandemia por coronavirus (COVID-19)
- Chavez Pinto & Cordova Flores. (2017). *Influencia de las políticas comerciales peruanas en las agroexportaciones de la región La Libertad - Perú hacia el mercado asiático*
- Diego Rosselli. (2020). *Epidemiología de las pandemias.*
- Espinach Rueda. (2018). *Estrategia de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica.*
- Frías & Véliz (2018). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa.*
- Gago Inga & Ccencho Parí. (2018). *Innovación en las empresas agroexportadoras de la región Junín.*
- Gil, F. (2016). *¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial?*
- Graneros Segovia. (2020). *Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia*
- La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y logística*
- Maria Reyes. (2019). *Procesamiento de arándanos frescos para exportación (Vaccinium sp.)*
- Pablo A., Alexandra R., Joamely M., Maryely Z. (2018). *Análisis Del Enfoque De La Gerencia Estratégica.*
- PromPerú. (2020). *Desarrollo del Comercio Exterior Agroexportador.*
- Rodríguez Rodríguez. (2020). *A propósito del SARS CoV 2/ COVID 19 ¿Qué hemos aprendido de las pandemias?"*
- Vargas Solorzano. (2020). *Diplomacia científica: El rol del científico en el manejo de pandemias.*

VMJ Nassif, VS Corrêa y DE Rossetto. (2020). *Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19*

Zelaya Cobos. (2020). *La administración en época de pandemia*



## BIBLIOGRAFÍA

- Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias. (2013). ARÁNDANO: 'la clave está en la temperatura de postcosecha'. *Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias*.
- Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias. (2018). Estados Unidos aprueba nuevo tratamiento para los arándanos peruanos. *Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias*.
- AgroPerú Informa. (07 de Julio de 2021). Agricultura 4.0: ¿cómo la tecnología puede ayudar a la agricultura peruana? *AgroPerú Informa*.
- Alvarez Levano, O. D. (2020). DETERMINANTES DEL CRECIMIENTO DE EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS A ESTADOS UNIDOS DURANTE EL PERIODO 2010-2018. Lima, Lima, Perú.
- Amat y León, C. (21 de Junio de 2017). El gran cambio en el comercio exterior del agro - La Nueva Agricultura Peruana. (Lampadia, Entrevistador)
- Amigo, A., Paéz, G. N., & Marchetti, D. F. (2020). *LA GESTIÓN DE RECURSOS: ¿QUÉ PUEDEN HACER LAS PYMES QUE LAS GRANDES ORGANIZACIONES NO PUEDEN, ANTE LA ADAPTABILIDAD EN UN ESCENARIO DE CRISIS?*
- ANDINA - Agencia Peruana de Noticias. (27 de Noviembre de 2019). Sector agrario aporta 5.4% del PBI y emplea a más de 4 millones de peruanos. *ANDINA - Agencia Peruana de Noticias*.
- Arias Segura, J., & Segura Ruiz, O. (2004). Índice de ventaja comparativa revelada: un indicador del desempeño y de la competitividad productivo-comercial de un país. *InterCambio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)*.
- Arias, J. (2021). Monitoreando el comercio agroalimentario durante el COVID-19. *Blog del IICA - Sembrando hoy la agricultura del mañana*.
- Armando Romero, C. (2020). *Estacionalidad de las exportaciones peruanas de arándanos frescos y el mercado estadounidense*. Lima.
- Armando Romero, C. (2021). *Éxito de Perú en tribunal de Estados Unidos para que continúen las exportaciones de arándanos*. Lima.
- BANCO MUNDIAL. (s.f.). *PERÚ*. Obtenido de DATOS: <https://datos.bancomundial.org/pais/peru>
- Becerra Sánchez, J. J., Contreras Flores, S. T., Huamán Sánchez, O., Moreyra Muñoz, J. C., Armando Romero, C., Romero Rodríguez, I. B., & Rospigliosi Zevallos, J. C. (2020). *Impacto de la COVID-19 en la actividad agraria y perspectivas*. Lima: Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria.

- Bernard Refrigeracion. (s.f.). *¿QUÉ ES LA CADENA DE FRÍO?* Obtenido de <https://www.josebernad.com/la-cadena-de-frio/>
- BIOTEMPARK. (s.f.). *¿Qué es la cadena de frío?* Obtenido de BIOTEMPARK: <https://biotempak.com/cadena-de-frio/>
- Blog del IICA. (2020). *Medidas de política frente al COVID-19, una recopilación del IICA.*
- Blueberries Magazine Consulting. (2020). La importancia de la logística de cosecha y embalaje en la comercialización del arándano. *Blueberries Magazine Consulting.*
- Blueberries Magazine Consulting. (2020). Resumen del mercado global de arándanos. *Blueberries Magazine Consulting.*
- Blueberries Magazine Consulting. (2021). Perú, la tierra del "oro azul". *Blueberries Magazine Consulting.*
- Chavez Pinto, R., & Cordova Flores, T. S. (2017). *Influencia de las políticas comerciales peruanas en las agroexportaciones de la región La Libertad hacia el mercado asiático, Trujillo 2017.* Trujillo: Repositorio Universidad Privada del Norte.
- Chipana Vallejos, K. R., & Velarde Pachas, S. (2017). *FACTORES QUE IMPULSAN A LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS FRESCOS DE LA REGIÓN DE LIMA.* Lima: Repositorio Académico USMP.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). *Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística.*
- Cusipuma, J. (2021). Acuerdo de Promoción Comercial (APC) Perú - EEUU. *Seminarios virtuales Miércoles del Exportador.* Lima.
- Datosmacro. (2021). *Aumenta la percepción de corrupción en Perú.* Obtenido de Datosmacro.com: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- Departamento de Agronegocios de la Sub Dirección de Promoción Comercial, PROMPERÚ. (2021). *Desarrollo del comercio exterior Agroexportador.* Lima.
- Espinach Rueda, M. (2018). *ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA EXPORTAR PRODUCTOS AGRÍCOLAS DESDE COSTA RICA.* Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia.
- Falconí Palomino, J. S. (2013). Manejo Integrado de Plagas y Enfermedades en el Cultivo de Kiwicha. *Guía Técnica.* Caraz.
- Figuroa León, I. L., & Saavedra Cruzado, L. A. (Diciembre de 2020). La asociatividad y competitividad de las organizaciones de pequeños productores del sector agrario peruano. Caso de estudio: Cooperativa Túpac Amaru. Lima, Lima, Perú.

- Flores, J. (2020). Convivir con el COVID-19: Impacto en el Sector Agroalimentario. *Blog del IICA - Cultivando hoy la agricultura del mañana.*
- Fresh Fruit. (2021). La oferta de frutas y hortalizas peruanas. *Fresh Fruit.*
- Frías Adán, J. A., & Véliz Fajardo, J. A. (2012). *La adaptabilidad a los cambios imprevistos del entorno y la creación de capacidades para el autocontrol en la empresa.* Buenos Aires.
- Gago Inga, E., & Ccencho Parí, G. (2018). Innovación en las empresas agroexportadoras de la región Junín 2017. *Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú.*
- Gamboa Aybar, C. K. (2020). LOS FACTORES MACROECONÓMICOS EN EL CRECIMIENTO DE LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS DURANTE EL 2014 AL 2019 EN EL PERÚ. Lima, Lima, Perú.
- Gestión. (13 de Julio de 2020). Perú se consolida como primer exportador de arándanos, pese a crisis del COVID-19. *Diario Gestión.*
- Graneros Segovia, J. (2020). *Innovación empresarial de PYMES en tiempo de pandemia.* Lima: Repositorio Universidad Peruana Unión.
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior (IDEXCAM) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2017). *Arándanos.* Lima.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (s.f.). *Estadísticas.* Obtenido de Índice temático - Economía: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Jaramillo Baanante, M., & Ñopo Aguilar, H. (2020). *El impacto del Covid-19 sobre la economía peruana.* México: Journal of Economic Literature.
- Jiménez Ramírez, M. H. (2006). *Modelo de Competitividad Empresarial.* Bogotá: Umbral Científico de la Universidad Manuela Beltrán.
- Kramer, J. (2020). *Fresh Blueberry Supplies Expand as U.S. Consumers Develop a Taste for Year-Round Blueberries.* U.S.A.: USDA Economic Research Service.
- La Camara de Comercio. (2020). *PBI de principales sectores de la economía peruana caerían durante 2020.* Obtenido de <https://lacamara.pe/pbi-de-principales-sectores-de-la-economia-peruana-caerian-durante-2020/?print=print>
- León Carrasco, J. (2020). En Perú se instalan cada año 2 mil hectáreas de arándanos. *Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias.*
- León Carrasco, J. C. (07 de Junio de 2018). Exportaciones peruanas de productos bajo denominación “Superfoods” crecieron 244.76% en los últimos 10 años. *Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias.*
- Luna, J. (2020). *LA NUEVA VÍCTIMA DEL PROTECCIONISMO: LOS ARÁNDANOS.* Lima: Semanario 1045.

- Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI). (15 de Enero de 2019). Exportaciones de arándanos llegaron a los US\$ 589 millones el año pasado.
- Oficina de Comunicaciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (08 de Febrero de 2017). *PERÚ PRESENTA AL MUNDO SU NUEVA MARCA “SUPERFOODS PERU”*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/peru-presenta-al-mundo-nueva-marca-superfoods-peru/>
- OFICINA DE COMUNICACIONES E IMAGEN INSTITUCIONAL DE MIDAGRI. (19 de Abril de 2020). Oficializan subsidio monetario de S/ 760 para más de un millón de hogares rurales.
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI. (01 de Setiembre de 2021). Agroexportaciones crecieron 26% en junio y en primer semestre del año ventas llegaron a US\$ 3,480 millones. *Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI*.
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI. (11 de Marzo de 2021). Exportaciones agrarias sumaron US\$ 661 millones y conquistaron 101 mercados en enero. *Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI*.
- Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI. (14 de Febrero de 2021). Las exportaciones agrarias cierran el 2020 con ventas de US\$ 7,791 millones. *Oficina de Comunicaciones e Imagen Institucional de MIDAGRI*.
- Olis Barreto, I. M., Galindo Olaya, Ó. J., & Reyes Ortiz, G. E. (2019). Gestión, adaptabilidad y resiliencia, factres clave en el proceso de reorganización en el medio ambiente empresarial colombiano. *Revista Espacios*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El COVID-19 y su impacto en la agricultura y la seguridad alimentaria* . Suiza.
- Ortiz, A., & Arrieta, A. (2020). *Guía de orientación para organizaciones sindicales del sector agroexportador en el contexto del COVID-19*. Lima: Instituto de Estudios Sindicales (IESI).
- Pérez Espinoza, A. (2019). USO DE LOS INCOTERMS EN LOS COSTOS DE EXPORTACIONES E IMPORTACIONES. *Seminario Miércoles del Exportador – PROMPERU*. Lima.
- Pérez Luyo, R. (14 de Enero de 2021). Crisis en el mercado laboral del sector agrario. (RPP, Entrevistador)
- Pineda, A. (11 de Mayo de 2016). *Slideshare*. Obtenido de El modelo de las 5 fuerzas de Porter: <https://es.slideshare.net/arianapineda18/modelo-de-competitividad-empresarial-de-michael-porter>
- PromPerú. (2017). *Plan de Desarrollo de Mercado*. Lima.

- PromPerú. (s.f.). *Reglas de Origen*. Obtenido de PromPerú:  
<http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=25400C7B-1B4F-48BE-8441-E302FB0E2AB1.PDF>
- Ramos, E. (s.f.). Impacto del Covid-19 en el agro peruano sería limitado. *Agraria.pe - Agencia Agraria de Noticias*.
- Redacción Gestión. (13 de Julio de 2020). Perú se consolida como primer exportador de arándanos, pese a crisis del COVID-19. *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/peru-se-consolida-como-primer-exportador-de-arandanos-pese-a-tesis-del-covid-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Redagráfica. (2017). Arándanos en Perú: Situación actual y perspectivas. *Redagráfica*.
- Redagráfica. (2019). Perú camino a ser el mayor proveedor de arándanos del mundo. *Redagráfica*.
- Reyes Carrasco, M. K. (2019). *PROCESAMIENTO DE ARÁNDANOS FRESCOS PARA EXPORTACIÓN (Vaccinium sp.)*. Lambayeque: Repositorio Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.
- Rodríguez Rodríguez, V. (2020). A propósito del SARS CoV 2/ COVID 19 ¿Qué hemos aprendido de las pandemias? *Revista Avances en Salud*.
- Rodríguez, M. (2020). ¿CUÁLES SON LAS TENDENCIAS ALIMENTARIAS EN ESTADOS UNIDOS PARA EL 2021? USA.
- Roldán, P. N. (16 de Mayo de 2017). *Comercio exterior*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/comercio-exterior.html>
- Salud Arequipa. (s.f.). ¿Qué es la epidemiología? Obtenido de SaludArequipa.gob.pe: [https://www.saludarequipa.gob.pe/epidemiologia/enlac/Que\\_es\\_la\\_Epidemiologia.pdf](https://www.saludarequipa.gob.pe/epidemiologia/enlac/Que_es_la_Epidemiologia.pdf)
- Schling, M., Salazar, L., Palacios, A., & Pazos, N. (2020). ¿Cómo está afectando la pandemia del Covid-19 a nuestros campesinos? *Banco Interamericano de Desarrollo (BID)*.
- SENASA. (19 de Marzo de 2018). *SENASA Contigo*. Obtenido de Portalfruticola: Estado Unidos aprueba nuevo tratamiento para los arándanos peruanos: <https://www.senasa.gob.pe/senasacontigo/estado-unidos-aprueba-nuevo-tratamiento-para-los-arandanos-peruanos/>
- Silva Chang, J. (2019). Requisitos para exportar alimentos a los Estados Unidos de América. *Seminario Miércoles del Exportador - PROMPERÚ*. Lima.
- United States Department of Agriculture (USDA). (2019). *Blueberry Statistics*. New Jersey.
- Vargas Solorzano, M. (2020). Diplomacia científica: El rol del científico en el manejo de pandemias. *Revista de Bioética y Derecho*, 255 - 270.

- Vásquez-Barajas, E. F., Bastos-Osorio, L., & Mogrovejo-Andrade, J. (2022). *Metodología para una evaluación interna de la cadena de valor*.
- World Trade Organization. (2020). *E-COMMERCE, TRADE AND THE COVID-19 PANDEMIC*.
- Yepez, M. (2020). El impacto del COVID-19 en la Agroexportación. *Revista Economía*.
- Zegarra M., E. (2019). *Auge agroexportador en el Perú: un análisis de sobrevivencia de productos y empresas*. Lima.
- Zelaya Cobos, J. (2020). La administración en época de pandemia. *Realidad Empresarial*.





**ANEXOS**

## **Anexo 1: Encuesta**

Encuestado N°:

### **DATOS GENERALES.**

**NOMBRE COMPLETO:**

**EMPRESA:**

**CARGO:**

### **INTRODUCCIÓN:**

Buenas tardes, En primer lugar, muchas gracias por brindarnos un poco de su tiempo y aceptar el realizar la presente encuesta. Este trabajo de investigación está siendo realizado por las bachilleres Carla García y Dayanna Ramírez de la Universidad de Lima para obtener la Licenciatura en Negocios Internacionales.

Estamos interesadas en realizarle la siguiente encuesta debido a que usted forma parte de nuestra muestra escogida de exportadores de arándanos frescos que tiene como destino el mercado estadounidense. Se espera que con los resultados obtenidos podamos conocer cómo es que gestionaron sus empresas en el primer año de la aparición del COVID-19 que les permitió permanecer como proveedores de dicho mercado, de tal manera, que los resultados sean aplicables total o parcialmente a posteriori.

Su participación en el estudio es voluntaria, por ello la información recogida será confidencial y sólo se usará con fines de fines de investigación.

## **PREGUNTAS:**

### **GENERALIDADES**

1. ¿Qué porcentaje de su producción es destinada al mercado de Estados Unidos?
  - a) 0-20%
  - b) 21-40%
  - c) 41-60%
  - d) 61-80%
  - e) 81-100%
2. Frente a los cambios que planteaba la pandemia para el año 2020, ¿cómo fue la adaptación de su empresa ante las nuevas exigencias para seguir exportando al mercado estadounidense?
  - a) Me adapte rápidamente.
  - b) Me adapte a un ritmo moderado.
  - c) Tuvimos dificultades, pero logramos adaptarnos.
  - d) Tuvimos dificultades y no nos adaptamos.
  - e) No pudimos adaptarnos.
3. En su empresa, de los factores mencionados a continuación ¿Cuál(es) tuvieron que adaptar para continuar con las exportaciones de arándanos al mercado estadounidense? PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO.
  - a) Inspecciones sanitarias relacionadas al COVID-19.
  - b) Procesos de producción y/o packing.
  - c) Manejo del personal.
  - d) Cambios de precio de venta.
  - e) Trámites documentarios de exportación.
  - f) Logística integral interna

### **INOCUIDAD Y SALUBRIDAD**

Debido a las dificultades propias de la aparición del COVID-19, las inspecciones sanitarias se volvieron más notorias en cuanto a necesidad de hacer hincapié en este requisito para la exportación de bienes a distintos países. Bajo esta premisa le pedimos que conteste las siguientes preguntas.

4. Con respecto a la facilitación para la emisión de los certificados sanitarios por parte de las entidades expedidoras durante el primer año de la pandemia ¿Cómo considera Ud. que se comportaron estas instituciones?
  - a) De excelente manera
  - b) De buena manera
  - c) No hubo cambio alguno en el manejo
  - d) De manera insuficiente
  - e) De muy mala manera, no supieron manejarlo
5. En cuanto al servicio de obtención de certificación de lugares de producción (CLP) otorgado por SENASA para aquellos productores que cumplen con tener un manejo sanitario de control de plagas, especificando productos y medidas de control implementadas, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?
  - a) Muy satisfecho
  - b) Moderadamente satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Totalmente insatisfecho
  - e) No hizo uso del servicio
6. En cuanto al servicio de obtención de certificación de empacadoras, centro de inspección (CI) y planta de tratamiento y empaque (PTE) otorgado por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?
  - a) Muy satisfecho
  - b) Moderadamente satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Totalmente insatisfecho
  - e) No hizo uso del servicio
7. En cuanto al servicio de obtención de certificación de envíos con fines de exportación otorgados por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?
  - a) Muy satisfecho
  - b) Moderadamente satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Totalmente insatisfecho
  - e) No hizo uso del servicio

8. En cuanto a la obtención del certificado fitosanitario otorgado por SENASA, ¿durante la pandemia, que tan satisfecho estuvo con este servicio?
- a) Muy satisfecho
  - b) Moderadamente satisfecho
  - c) Poco satisfecho
  - d) Totalmente insatisfecho
  - e) No hizo uso del servicio
9. Con respecto a las acciones sanitarias de prevención desarrolladas por SENASA durante el primer año de la pandemia, ¿Cómo considera que se manejaron dichas acciones?
- a) Las acciones fueron muy reforzadas
  - b) Las acciones fueron reforzadas
  - c) Las acciones fueron débiles
  - d) Las acciones fueron muy débiles
  - e) No hubo acciones
10. En cuanto a los servicios de las operaciones logísticas durante el primer año de la pandemia ¿Considera usted que éstos se vieron fortalecidos en cuanto a medidas sanitarias para salvaguardar las mercancías? ENTENDIÉNDOSE POR OPERACIONES LOGÍSTICAS AQUELLAS NECESARIAS PARA EL FLUJO NORMAL DE EXPORTACIÓN DESDE LA COSECHA HASTA SU MANIPULACIÓN EN EL PUERTO.
- a) Se vieron muy fortalecidas
  - b) Se fortalecieron moderadamente
  - c) Se fortalecieron ligeramente
  - d) El fortalecimiento fue débil
  - e) No hubo fortalecimiento alguno

### **SERVICIOS RESTRINGIDOS**

11. Con respecto a las actividades y los servicios restringidos a consecuencia de la pandemia ¿Cuál considera Ud. que tuvo un mayor impacto para su empresa? CONSIDERE QUE LAS ACTIVIDADES Y LOS SERVICIOS RESTRINGIDOS SON AQUELLOS SERVICIOS QUE FACILITAN Y FORTALECEN LA

RELACIÓN CON SUS COMPRADORES NORTEAMERICANOS. PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO

- a) Participación en ferias internacionales
  - b) Acceso a la VUCE
  - c) Otros trámites documentarios de exportación
  - d) Visitas a campo
  - e) Reuniones informativas para exportadores por parte del gobierno
12. Con respecto a la virtualización, a causa de la pandemia, de diversos trámites otorgados por las distintas entidades gubernamentales, ¿qué tan satisfecho se encuentra con el desenvolvimiento de estos trámites en esta nueva modalidad?
- a) Muy Satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Ni satisfecho ni insatisfecho
  - d) Insatisfecho
  - e) Muy insatisfecho
13. Con respecto a la captación de “nuevos clientes” a través de ferias internacionales, ¿Cómo considera Ud. que afectó a su empresa la restricción de este servicio debido a la pandemia durante el 2020?
- a) Afecto de manera muy positiva
  - b) Afecto de manera positiva
  - c) No afecto
  - d) Afecto de manera negativa
  - e) Afecto de manera muy negativa
14. Teniendo en cuenta el contexto de la pregunta anterior, ¿Cómo considera Ud. que esta restricción afectó la relación comercial con sus “compradores” en el año 2020?  
CONSIDERAR QUE EXISTE UNA RELACIÓN COMERCIAL CUANDO YA EXISTEN ACTIVIDADES DE COMPRA-VENTA INTERNACIONAL.
- a) Afecto de manera muy positiva
  - b) Afecto de manera positiva
  - c) No afecto
  - d) Afecto de manera negativa
  - e) Afecto de manera muy negativa

## **GESTIÓN DE PROCESOS**

15. En cuanto a los volúmenes totales exportados hacia el mercado estadounidense al cierre del 2020, ¿En qué porcentaje se vio afectada negativamente su empresa con respecto a la proyección para ese año?
- a) 0% -20%
  - b) 21% - 40%
  - c) 41% - 60%
  - d) 61% - 80%
  - e) 81% - 100%
16. Con respecto a las estrategias/acciones que se tuvieron que replantear y/o implementar de manera adicional durante la pandemia (2020), específicamente en la gestión de procesos de su empresa, ¿En qué tramo de la cadena hubo una mayor adaptación con el fin de no afectar la oferta exportable? PUEDE MARCAR MÁS DE UNO DE SER NECESARIO.
- a) Actividades de producción
  - b) Actividades de cosecha
  - c) Actividades de procesamiento
  - d) Actividades de logística externas
  - e) Actividades de posicionamiento

## **ESTRATEGIA DE PRECIOS**

17. En cuanto a la producción de arándanos frescos, PromPerú menciona que en el año 2020 hubo una mayor oferta de este fruto, por lo que fue posible la exportación de un mayor volumen respecto al año anterior. En ese contexto, ¿Cuál fue el porcentaje adicional exportado en su empresa respecto a las exportaciones del año anterior medido en volumen?
- a) 0 – 25% más
  - b) 25 – 50% más
  - c) 50 – 75%
  - d) 75 – 100% más
  - e) No tuvimos porcentaje adicional de volumen exportado respecto al año anterior

18. En cuanto a la estrategia de precios implementada durante la pandemia (2020) para hacer frente a la coyuntura, ¿cuál fue la estrategia de precios que implementó la empresa en la que labora?
- a) Aumento de precios (Estrategia de selección)
  - b) Alinearse a los precios de mercado (Estrategia de alineamiento/supervivencia)
  - c) Disminución de precios (Estrategia de penetración)
  - d) Precios pre fijados por contrato
  - e) Liquidación según embarque (Precio aceptante)

### **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

19. Si bien el despido de personal, en algunos sectores, fue un hecho lamentable a consecuencia de la pandemia, ¿Qué porcentaje de personal estima Ud. que fue despedido en el año 2020 dentro de la empresa en la que labora?
- a) 0% - 25%
  - b) 25% - 50%
  - c) 50% - 75%
  - d) 75% - 100%
  - e) No hubo despidos
20. En un reporte de PromPerú se menciona que durante el primer año de la pandemia muchas empresas del sector agrícola optaron por aplicar con más frecuencia los descansos temporales a fin de evitar despidos ¿Qué porcentaje de personal considera Ud. que fue sometido a dicha modalidad?
- a) 0% - 25%
  - b) 25% - 50%
  - c) 50% - 75%
  - d) 75% - 100%
  - e) No se aplicaron descansos temporales
21. Al cierre del 2020, tras una evaluación del personal y habiéndose aplicado diversas estrategias que permitiesen que la empresa continúe con sus labores, ¿qué tan necesario considera Ud. que se aumente la cantidad de empleados en el año 2020?
- a) Altamente necesario
  - b) Ligeramente necesario
  - c) Necesario

- d) Poco necesario
- e) Para nada necesario



## **Anexo 2: Medidas Adoptadas por el Gobierno Peruano**

- A través del Decreto Supremo N° 008-2020-SA del 11 de marzo de 2020 se declaró Emergencia Sanitaria a nivel nacional, por el plazo de noventa (90) días calendario. Diferentes sectores en el ámbito laboral, social, de transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre, así como los gobiernos locales, entre otros, deben tomar las medidas necesarias para prevenir la propagación del COVID-19 en el país.
- Decreto de Urgencia N° 025-2020 del 11 de marzo de 2020: determina medidas urgentes para reforzar el sistema de vigilancia y la respuesta sanitaria ante el riesgo de la propagación del COVID-19, protegiendo la salud de la población y disminuir el impacto sanitario.
- Decreto de Urgencia N° 036-2020 del 10 de abril de 2020: establece acciones para mitigar las consecuencias de las medidas de aislamiento social obligatorio en las poblaciones vulnerables y en la economía, así como garantizar la continuación de los servicios de saneamiento.
- Las personas que laboran en centros de salud, bancos, farmacias, grifos, medios de comunicación, centrales telefónicas, abastecimiento de productos de primera necesidad, limpieza pública, hoteles y centros de alojamiento, y en servicios de la primera fase de la reactivación de actividades, podrán movilizarse a su lugar de trabajo con un pase.
- Orden de inmovilización social obligatoria con horarios y días establecidos, según avance de la cuarentena
- En las demás provincias es obligatorio el uso de mascarillas en los sitios públicos y los menores de 14 y mayores de 65 años deben permanecer en cuarentena. En estos lugares no se permite la movilización de lunes a sábado entre las 10:00 p.m. y las 4:00 a.m.
- Uso obligatorio y permanente de tapabocas y protector facial en todo tipo de espacios.

- Se debe mantener un distanciamiento de 1.5 metros entre las personas, por lo que, las infraestructuras deben adecuarse para ello.
- Se debe aplicar un proceso de desinfección de todo el personal con el uso de alcohol. Además, se deberá instalar un sitio exclusivo para el lavado de manos.
- Se debe reducir el aforo al 50% de su capacidad a fin de evitar contagias. Además, si el personal se contagiase se deberá pasar por un proceso de cuarentena obligatoria de 14 días.



### Anexo 3: Empresas vigentes exportadoras de arándanos frescos en los años 2019 y 2020

EMPRESA EXPORTADORAS VIGENTES	2019		2020	
	VALOR FOB USD	VOLUMEN PESO NETO KG	VALOR FOB USD	VOLUMEN PESO NETO KG
CAMPOSOL S.A.	182,590,348	29,168,101	159,769,349	28,694,729
HORTIFRUT - PERÚ S.A.C.	101,686,941	17,999,967	147,129,356	24,419,842
AGROVISION PERU S.A.C.	49,680,872	7,804,506	72,154,963	12,064,404
COMPLEJO AGROINDUSTRIAL BETA S.A.	37,252,323	5,221,968	61,573,295	10,649,910
AGROBERRIES PERU S.A.C.	31,346,586	4,723,103	55,438,741	9,906,662
AGRICOLA SANTA AZUL S.R.L	52,361,036	6,183,312	49,249,310	5,462,410
HFE BERRIES PERU S.A.C.	44,372,947	6,166,281	47,027,801	5,962,961
AGRICOLA CERRO PRIETO S.A.	44,583,157	4,629,594	45,731,498	5,653,388
DANPER TRUJILLO S.A.C.	23,338,426	3,303,992	43,293,189	7,273,332
HASS PERU S.A.	36,736,685	5,479,116	38,119,759	6,118,117
HORTIFRUT-TAL S.A.C.	68,706,441	11,944,610	35,407,658	6,126,834
BLUEBERRIES PERU S.A.C.	25,396,252	4,175,308	31,136,022	5,355,264
EXPORTADORA FRUTICOLA DEL SUR SA	11,504,952	1,375,239	21,797,500	3,335,799
LARAMA BERRIES S.A.C.	6,048,292	1,057,539	18,351,800	2,745,166
AGUALIMA S.A.C.	10,189,336	1,594,762	16,531,959	2,714,491
CONSORCIO CARSOL - JRM S.A.C.	2,965,340	619,814	15,972,168	3,317,083
GIDDINGS BERRIES PERU S.A.C.	6,754,715	929,324	11,027,280	1,386,441
VISON¿S S.A.C.	9,412,278	1,833,239	9,986,216	2,576,631
QALI FRUITS S.A.C.	29,125	6,013	9,107,850	1,178,464
SOCIEDAD AGRICOLA DROKASA S.A.	4,132,829	642,799	8,575,531	1,550,630
PLANTACIONES DEL SOL S.A.C	8,195,014	1,350,186	7,914,992	1,359,457
FRUSAN AGRO S.A.C.	4,889,459	709,127	7,384,779	1,225,126
CONSORCIO DE PRODUCTORES DE FRUTA S.A.	1,237,305	232,333	7,112,791	1,123,367
INKA¿S BERRIES S.A.C.	8,589,057	1,082,441	7,056,448	1,039,284
INTIPA FOODS S.A.C.	4,747,555	602,045	5,638,076	847,057
AGROFUTURA COMPANY S.A.C.			<b>5,170,891</b>	1,021,009
GOURMET BLUEBERRIES PERU S.A.C.	5,953,036	951,365	5,103,666	695,421
GMH BERRIES S.A.C.			<b>4,681,824</b>	829,559
SOCIEDAD EXPORTADORA VERFRUT SAC			<b>4,127,520</b>	606,888
BOMAREA S.R.L.			<b>3,984,964</b>	823,189

GREENWAY S.A.	1,955,702	235,260	3,743,660	541,804
AGRICOLA DON RICARDO S.A.C.	2,344,886	314,908	3,636,513	549,247
AGRO VICTORIA S.A.C.	1,881,005	473,029	3,584,679	765,732
AGROINVERSIONES VALLE Y PAMPA PERU SA	4,356,260	629,508	3,281,180	488,280
AGRICOLA LA VENTA S.A.	3,709,837	663,534	2,769,633	606,606
PHOENIX FOODS S.A.C.	1,710,088	213,383	2,376,485	374,376
AGRO ISM S.A.C.	1,487,660	311,320	2,366,390	646,386
PROCESOS AGROINDUSTRIALES SA	214,585	37,434	2,132,263	364,570
MORAVA S.A.C.	377,652	91,212	1,736,888	395,799
O-BLUE BERRY E.I.R.L - OBBEIRL	966,245	118,484	1,665,766	204,690
GREEN VEGETABLES & FLOWERS S.A.C.	1,943,525	243,482	1,474,824	223,224
EXPORTADORA EL PARQUE PERU SAC			<b>1,332,478</b>	300,903
ASICA FARMS S.A.C.			<b>1,096,736</b>	237,012
AGRICOLA ISABEL S.A.C.	467,338	61,962	1,002,539	144,248
FRUTICOLA LA JOYITA SAC	581,792	78,574	972,694	117,630
AGRICOLA CAMPOVERDE PERU S.A.C.			<b>923,165</b>	148,329
GBP GROUP S.A.C.			<b>873,382</b>	180,363
CULTIVOS ORGANICOS S.A.C.	441,500	88,300	702,020	125,740
BERRY WAY SERVICE PERU S.A.C.	401,040	99,208	636,064	140,500
AGRICOLA SAN GALLAN SAC			<b>600,644</b>	127,218
ARA EXPORT S.A.C.			<b>578,068</b>	142,836
CONSORCIO AGRICOLA MOQUEGUA S.A.C.	1,310,930	148,498	446,200	99,740
ORGANIC ANDES FOOD S.A.C.			<b>371,814</b>	74,363
FRUTAS Y VEGETALES AURA EMPRESA IRL			<b>314,163</b>	56,667
GWORLD TRADING SAC			<b>305,890</b>	48,960
FRUITXCHANGE S.A.C - FC S.A.C	82,780	17,100	302,754	42,460
AGRIMPEX PERU CIA S.A.C.			<b>272,144</b>	47,132
CORPORACION FRUTICOLA DE CHINCHA S.A.C.	390,914	81,529	270,421	71,105
CHAVARRI EXPOIMPO S.A.C.	195,000	23,400	234,222	40,928
INVERSIONES AGRICOLAS A & M S.A.C.			<b>214,172</b>	37,671
AGROPECUARIA PAMAJOSA S.A.			<b>197,264</b>	33,408
BEST BERRIES PERU S.A.C.	426,153	79,626	190,462	72,828
BIG BERRIES S.A.C.			<b>179,307</b>	24,627
DIAMOND FRUITS S.A.C.			<b>174,870</b>	30,150
FRUTANUT S.A.C.			<b>171,766</b>	35,198
INKA SELECT FRUIT S.A.C.			<b>162,000</b>	24,300
TCC MOTORS S.A.			<b>140,020</b>	43,953
AGRICOLA ALPAMAYO S.A.	148,302	16,945	139,100	17,400

AGRO HAS S.A.C.			<b>138,216</b>	22,044
AGROFRESH EXPORT S.A.C.			<b>98,141</b>	31,008
DAVE'S EXOTIC PERU S.A.C.	391,926	75,735	79,802	15,151
MI PAISANA S.A.C.			<b>70,232</b>	9,563
SOL Y PAMPA S.A.C.	22,882	4,228	52,923	15,621
FRUTERA PERU SAC			<b>48,832</b>	6,300
NATURE AGRICULTURE INVESTMENT SAC			<b>45,900</b>	8,100
CORPORACION BROBIS S.A.C.	172,385	29,975	18,840	3,600
AGRICOLA MARSOLE S.A.	573,020	50,877	17,746	1,310
MV BERRIES S.A.C.			<b>15,960</b>	3,240
INCA VERDE DEL PERU S.A.C.			<b>9,312</b>	1,958
MEDRASA PERU S.A.C.			<b>3,610</b>	360
NATURKOST PERU S.A.C.			<b>353</b>	24
VIRU S.A.	20	20	25	775
DOLE PERU S.R.L.			<b>2</b>	3
TAL S A	2,868,985	643,061		
AGRO INDUSTRIA SAN ANTONIO S R LTDA	12,822	7,000		
AGRICOLA CHAPI S.A.	17,551	4,902		
PEAK QUALITY DEL PERU S.A.	141,181	26,361		
EMPRESA AGRO EXPORT ICA S.A.C.	7,076	2,543		
VILLA ANDINA SAC BIC	10,465	1,000		
FRUTOS ORGANICOS DEL PERU S.A.C.	148,454	20,364		
BIO FRUTOS S.A.C.	41,418	23,722		
FUNDO RIO GRANDE S.A.C	178,132	25,836		
VASQUEZ Q BIOTECH S.A.C.	750,490	125,082		
MEBOL GF S.A.C.	36,229	23,477		
NAMASKAR SAC	7,000	700		
BOEKI PERU TRADE EIRL	10,080	1,440		
PAMPA BENDITA S.A.C.	93,207	20,981		
NUTRIFAM TRADING & MORE PERU E.I.R.L.	6	2		
GRAINS PERU COMPANY E.I.R.L.	47	26		
BLUE VALLEY S.A.C.	75,749	16,775		
INVESTMENTS VOLLMOND S.A.C.	908,166	127,646		

## Anexo 4: Valor exportado de arándanos frescos peruanos al mundo

PAISES IMPORTADORES	VALOR FOB USD	
	2019	2020
Estados Unidos	462,260,364	528,375,036
Países Bajos (Holanda)	178,889,560	251,999,777
China	70,479,893	74,358,257
Reino Unido	64,108,053	69,358,436
Hong Kong	17,491,416	42,699,489
Canadá	7,613,348	8,792,570
España	7,353,937	6,963,892
Bélgica	966,930	3,929,176
Singapur	1,140,301	2,775,002
Tailandia	1,492,960	1,966,880
Taiwán		1,518,431
Federación Rusa	159,688	1,394,752
Brasil	854,835	707,460
Arabia Saudita	5,963	675,272
Alemania	419,974	427,039
Irlanda (Eire)	5,562	349,496
Emiratos Árabes Unidos	147,460	298,095
Panamá	67,102	219,782
Costa Rica	201,726	213,473
Malasia	282,505	189,590
Chile	56,105	149,391
El Salvador	49,955	108,521
Suiza	15,631	95,624
Colombia	4,680	43,989
Francia	184,689	41,420
Guatemala	543	28,250
Filipinas		22,367
Baréin	78,620	16,922
Kuwait	27,814	4,212
Guadalupe		2,520
Martinica		2,520
Camboya	8,244	2,073
México		10
Corea del Sur (República de Corea)		1
Argentina	14,018	
Aruba	6	
Australia		
Austria	20,025	

Bosnia - Herzegovina		
Ecuador	48,020	
Grecia		
Italia	33,416	
Japón	64,122	
Nueva Zelanda	20	
Qatar	13,309	
Turquía		
<b>Total</b>	<b>814,560,793</b>	<b>997,729,726</b>



## Anexo 5: Volumen exportado de arándanos frescos peruanos al mundo

PAISES IMPORTADORES	VOLUMEN PESO NETO KG	
	2019	2020
Estados Unidos	71,244,205	87,578,549
Países Bajos (Holanda)	27,765,600	43,725,722
China	10,339,801	10,615,908
Reino Unido	9,713,708	10,702,019
Hong Kong	2,803,170	6,094,044
Canadá	1,178,424	1,395,659
España	1,101,117	1,142,887
Bélgica	138,283	842,923
Singapur	172,181	431,423
Tailandia	200,509	278,278
Taiwán		224,984
Federación Rusa	22,300	187,429
Brasil	128,407	123,154
Arabia Saudita	783	110,895
Alemania	53,385	64,430
Irlanda (Eire)	800	56,688
Emiratos Árabes Unidos	20,858	50,478
Panamá	11,258	31,984
Costa Rica	24,551	29,352
Malasia	44,553	34,695
Chile	7,185	22,950
El Salvador	5,995	17,087
Suiza	2,295	14,700
Colombia	1,989	10,710
Francia	21,418	7,988
Guatemala	358	5,243
Filipinas		2,880
Baréin	12,750	3,443
Kuwait	4,598	720
Guadalupe		360
Martinica		360
Camboya	1,152	390
México		16
Corea del Sur (República de Corea)		3
Argentina	2,160	
Aruba	2	
Australia		
Austria	2,160	
Bosnia - Herzegovina		
Ecuador	6,984	

Grecia		
Italia	4,382	
Japón	5,400	
Nueva Zelanda	10	
Qatar	1,800	
Turquía		
<b>Total</b>	<b>125,044,530</b>	<b>163,808,348</b>



# ARANDANOS POST COVID

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

15%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

## ENCONTRAR COINCIDENCIAS CON TODAS LAS FUENTES (SOLO SE IMPRIMIRÁ LA FUENTE SELECCIONADA)

---

10%

★ hdl.handle.net

Fuente de Internet

---

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo