

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**Gestión estratégica para la exportación de arándanos lambayecanos al  
mercado japonés, año 2021**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

**Ricardo Bruno Azalde Rodriguez**

**ASESOR**

**Fernando Antonio Arriola Jimenez**

<https://orcid.org/0000-0001-8730-2973>

**Chiclayo, 2022**

**Gestión estratégica para la exportación de arándanos  
lambayecanos al mercado japonés, año 2021**

PRESENTADA POR

**Ricardo Bruno Azalde Rodriguez**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR

Martha Fiorella Portaro Inchaustegui

PRESIDENTE

Jessica Karin Solano Cavero  
SECRETARIO

Fernando Antonio Arriola Jimenez  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Este trabajo es dedicado a mis padres y abuelo que estuvieron conmigo en estos años universitarios.

## **Agradecimientos**

Agradezco a los profesores que me ayudaron en este camino universitario, y poder culminarlo de la mejor manera.

# Gestión Estratégica para la exportación de arándanos Lambayecanos al mercado Japonés, Año 2021

## ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

12%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

9%

STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

1 [hdl.handle.net](https://hdl.handle.net) Internet Source 1%

2 [repositorio.unprg.edu.pe](https://repositorio.unprg.edu.pe) Internet Source 1%

3 [www.elpueblo.pe](http://www.elpueblo.pe) Internet Source 1%

4 [repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe) Internet Source 1%

5 Submitted to Universidad Católica San Pablo Student Paper 1%

6 [tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe) Internet Source 1%

7 Submitted to Universidad Católica De Cuenca Student Paper <1%

8 Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Student Paper <1%

[alicia.concytec.gob.pe](http://alicia.concytec.gob.pe)

## Índice

Resumen .....	5
Abstract .....	6
Introducción.....	7
Revisión de literatura .....	9
Materiales y métodos .....	12
Resultados y discusión .....	15
Conclusiones .....	27
Recomendaciones.....	28
Referencias .....	29
Anexos.....	31

## Resumen

La presente investigación tuvo como propósito de determinar estrategias que ayuden a la llegada o consolidación de la exportación de arándanos Lambayecanos hacia Japón, considerando en la investigación como objetivo general propósito realizar una gestión estratégica para la exportación de arándanos Lambayecanos al mercado japonés. En cuanto a su metodología tuvo como eje principal en un enfoque cualitativo en base a un diseño no experimental, en la que se basó en el modelo de dirección estratégica de David, en la cual se basa en un análisis de los factores tanto internos como externos de la empresa con el finde generar estrategias y objetivos estratégicos que potencien el valor empresarial, por lo cual se entrevistaron a 4 empresas, 3 empresas productores y exportadores de arándanos y 1 que solamente producía, teniendo como resultado que el sector agroindustrial presenta falencias, llegando a la conclusión que los temas logísticos, desde el acopio (sembrado), hasta el tema del transporte, son los puntos en los que hace que la actividad económica no se desarrolle al máximo.

**Palabras clave:** Gestión estratégica, factores internos, factores externos, dirección estratégica.

**Código JEL:** M00, M16

### **Abstract**

The purpose of this research was to determine strategies to help the arrival or consolidation of the export of Lambayean blueberries to Japan, considering that the general objective of the research was to carry out a strategic management for the export of Lambayean blueberries to the Japanese market. As for its methodology, its main axis was a qualitative approach based on a non-experimental design, which was based on David's strategic management model, which is based on an analysis of both internal and external factors of the company in order to generate strategies and strategic objectives that enhance business value, Therefore, 4 companies were interviewed, 3 blueberry producers and exporters and 1 that only produced, having as a result that the agroindustrial sector has shortcomings, reaching the conclusion that logistics issues, from the collection (planting), to the issue of transportation, are the points in which the economic activity does not develop to the maximum.

**Keywords:** Strategic management, internal factors, external factors, strategic direction, M19 Others.

## Introducción

En los últimos años, las agroindustrias a nivel de exportaciones de arándanos han tenido una gran relevancia a nivel económico en nuestro país debido a las características que poseen, ya sea por calidad, precio y valor nutricional, todo ello relacionado con las buenas estrategias diferenciadas que permiten llegar a diversos mercados internacionales y poder consolidarse en ese mercado competitivo. Es así, que en conjunto con la gestión de empresas productoras han podido posicionar a nuestro país en el 2017 como uno de los 5 países exportadores a nivel mundial. Ante ello, en el 2019, el Perú fue el primer exportador a nivel mundial de arándanos, exportando alrededor de 134 000 toneladas arándanos por un valor equivalente de US\$ 890 millones, siendo EE. UU y Holanda los países de mayor exportación con 466 millones y 183 millones respectivamente, con ello dejando a Chile en segundo lugar ese mismo año (ADEX,2020).

En la región Lambayeque el cultivo y exportación de arándanos se viene dando de manera progresiva, siendo el 2019 el punto máximo, dando consigo que las exportaciones crecieron aceleradamente alcanzando un valor de 7 millones 792,305 de dólares, despertando así, el interés comercial de muchas empresas con el fin de involucrarse con dichos procesos de expansión (Andina, 2019).

En un mundo globalizado las empresas actuales de exportación buscan consolidarse en el mercado internacional, con ello, un punto indispensable es una buena gestión estratégica, desarrollando nuevas tecnologías de información, entre otras estrategias, que respondan a las exigencias del mercado, el cual brinda en tener diferentes puntos objetivos que permitan alcanzar la meta establecida y reforzar el nivel de exportación a corto o largo plazo a nivel internacional. Por ello, la gestión en este ámbito global se ha convertido en una opción utilizada que permitirá a la empresa, crecer ampliamente y así poder aprovechar oportunidades de una forma menos arriesgada.

Sin embargo, se puede presenciar que la constante competitividad de los países con el fin de potenciarse y ser líder en el mercado internacional, han permitido que empresas peruanas (Lambayecanas), mantengan o carezcan de buenas estrategias que permitan la apertura a nuevos mercados, asimismo se puede evidenciar una falta de estudio de mercados por parte de empresas del sector agroindustrial para determinar el alcance que podrían tener con respecto a la

aceptación y la cantidad de ventas de los productos exportados, así como también la consolidación en ellos por la alta demanda de productos del mismo rubro. Cabe resaltar que la entrada a diferentes mercados está delimitada por Tratados de Libre Comercio (TLC). Es por ello, que la creciente demanda, permite visionar un mercado que puede garantizar la exportación de arándanos, es el asiático, involucrando países como China, Tailandia, Singapur, entre otros. Es ahí, donde la gestión estratégica a nivel de exportación tiene como valor principal, involucrarse en el proceso como fuente principal de ayuda para poder expandir la comercialización del arándano.

Por ello la presente investigación se centrará en las estrategias y los medios utilizados por las empresas exportadoras de arándanos de la región Lambayeque, para penetrar en los mercados internacionales. Según Dankhe (1986) este tipo de investigación se puede establecer como de tipo descriptiva ya que mide cómo se evoluciona el mercado internacional, puesto esto, se utilizará la herramienta de la matriz Foda para implementar lineamientos corto como largo plazo en base al modelo de dirección estratégica, mediante el instrumento de una entrevista estructurada a personas allegadas a empresas agroindustriales, todo ello puesto a prueba a través de indicadores evalúan su desarrollo en cuanto cumplimiento de la iniciativa implementada en el sector agroindustrial, así como análisis de datos numéricos de exportación, de manera en cómo se llevó el proceso de comercialización.

Ante todo lo mencionado, se realiza la siguiente pregunta de investigación, ¿Cuáles son las estrategias que permitirán que la exportación de empresas agroexportadoras de arándanos del departamento de Lambayeque lleguen o se consoliden en el mercado asiático?

Como objetivo general de la investigación es realizar una gestión estratégica para la exportación de arándanos de la región Lambayeque al mercado japonés. Ante ello se realizarán una serie de objetivos específicos que consiste en caracterizar y describir empresas productoras de arándanos, así como de diagnosticar el sector de las empresas productoras de arándanos de la Región Lambayeque y como último objetivo, determinar las exigencias del mercado japonés mediante el análisis PEST.

El desarrollo de un país se ve influenciado en gran parte por la actividad económica de las exportaciones de productos a menor o gran escala para poder así poder consolidarse en diferentes mercados internacionales mediante métodos que avalen los procesos logísticos.

Es por ello que dicha investigación tiene como fin gestionar los métodos de comercialización hacia la exportación de arándanos, todo ello con el fin de llegar y/o consolidarse en diferentes mercados competitivos del continente asiático, para la óptima producción de empresas agroindustriales Lambayecanas.

La investigación tendrá repercusión en dos niveles, en el económico y en el social, por el primer punto cabe resaltar que ayudará a asignar mejor los planes y métodos que serán los más eficaces con respecto a la comercialización de empresas agroindustriales, así como también potenciar las estrategias que poseían. En relación con el segundo punto, brindará desarrollo e interés social, equivalente a brindar información comercial, gestión estratégica para futuras exportaciones o aportes de nuevos índices de investigación de exportación a diferentes mercados internacionales.

### **Revisión de literatura**

Las empresas agroindustriales tienen como objetivo principal, crecer e internacionalizarse, es por ello que, existen estudios de métodos y estrategias que avalen el desarrollo de estas y el posicionamiento en mercados internacionales, ante ello Arroyo & Rojas & Kleeberg (2017) en un estudio donde se involucra los acuerdos comerciales como punto principal de la competitividad de empresas agroindustriales (arándanos, mandarinas, uvas, entre otras), en la cual permitió aumentar el desarrollo y la entrada de las empresas agroindustriales peruanas en los diferentes mercados internacionales. Por otro lado, en un estudio de acerca de las estrategias de diversificación de arándanos al mercado de EE. UU, Luna & Palacios (2019) aseguran que un punto importante es necesariamente gestionar adecuadamente los procesos logístico y como segundo un análisis general tanto interno de la empresa y externo adecuado a nivel internacional, además el buen manejo de la mayor proporciones de tierra que poseen las empresas, ante ello, todo esto generó un inversión con una buena visión en empresarios con gran capacidad económica ya consolidados en el mercado.

En cambio, Manasevich (2016) trata con gran factibilidad las estrategias de ingreso al mercado agroindustrial hacia la exportación de arándanos en Estados Unidos, Hong Kong, Corea, Japón, en lo cual se enfocó en los métodos estratégicos empresariales para que el arándano peruano genere valor económico en cuando a la cantidad de demanda que se ejecute en los diferentes países mediante técnicas de planes de control para llevar el cumplimiento de

los objetivos y el planeamiento estratégico, en lo que desarrolló estrategias de caracterizar y saber cómo las empresas se están desarrollando, ayudaron el incremento del valor empresarial en búsqueda de nuevos mercados. Asimismo, según Gutarra (2017), afirma que, para consolidar todas estas estrategias de gestión, se debe analizar los datos pasados obtenidos de exportación mediante las entidades de Promperu, Adex, Sunat, con la investigación se pudo concluir que se una de las estrategias más importantes es la de promoción, la cual involucra las alianzas estratégicas, así como resultado de un buen análisis, con lo que se evidencio un desarrollo con respecto a la imagen empresarial e identificar cuáles son las mejores empresas en cuanto agroexportación para que sean evaluadas a los términos de exportación y producción.

Ante ello, la gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico, ha influido mucho en cuanto a planteamiento de objetivos y estrategias mediante modelos como el balanced scorecard, el outsourcing, dirección estratégica entre otras permiten que las empresas lleguen a tener un posicionamiento estructurado ante la competitividad que se vive en la actualidad, ya sea por precio, calidad, necesidad, y que estas estrategias tomadas generen valor empresarial en la cadena hacia la llegada a mercados internacionales, (Brume, 2017). Por último, el uso de herramientas que miden el aporte económico de cómo se está desarrollando los métodos estratégicos con el fin de implementar nuevas estrategias que permiten seguir creciendo la industria del arándano, mediante el modelo PESTEL, así como en análisis de determinantes externos que influyen en su desarrollo, con el que se puede determinar los niveles de poder de negociación con los proveedores para un incremento a corto o largo plazo, se determinó que al realizar un buen análisis del mercado meta, se incrementó los lineamiento logísticos, pero una buena aceptación del mercado, generando grandes ingresos, evidenciando una buen decisión de inversión. (Dieguiz, 2019).

En cuanto a las bases teóricas, el incremento y evolución económico de las empresas transnacionales se basa netamente en ejercer su ente estratégico como una fortaleza de comercialización a nivel exportación de productos que manifieste el país solicitante. Por ello en medio la crisis que estamos viviendo es de suma importancia gestionar estrategias que permitan delimitarse en un mercado, y no desaparecer por las fuertes métodos y requisitos que se deben de cumplir para la exportación de diferentes productos.

Ante ello, Fred David (2008), nos dice que la gestión estratégica es principalmente el arte y la ciencia de ejecutar, desarrollar e implementar objetivos con decisiones acertadas a base de estrategias con funciones muy bien establecidas. Todo esto conlleva que esté sujeta a la integración de los métodos de desarrollo de los altos directivos organizacionales (gerentes), y sus áreas específicas en las que se desarrollan como operaciones, recursos humanos, entre otras para poder así evidenciar la evolución empresarial.

Por otro lado, Bonicatto & Wagner (2005), definen a la gestión estratégica como aquel proceso en cual se requiere de un análisis de los diferentes métodos, así como de sus dimensiones que son utilizados en el desarrollo de una buena gestión, todo ello en conjunto debe estar acuerdo al fortalecimiento del desempeño de las variables. Su eje principal es contrarrestar los problemas y reducir las incertidumbres que se suscitan en las empresas, es por ello la coordinación como el ordenamiento de las prácticas que adjudiquen el éxito.

Además, Prieto (2011), asegura que la gestión estratégica organizacional, sirve como medio de evaluación, seguimiento y análisis, de cómo está manejando y evolucionando la empresa, con ello involucra a la alta gerencia a ejercer actividades de evaluación basándose en estrategias de gestión que sean las óptimas y que generen productividad empresarial. Por otro lado, son las decisiones tomadas por el gerente en manera de mantenerse en un mercado competitivo, con el fin de alcanzar el éxito, para el beneficio de todos los involucrados.

Por último, Lana (2008), afirma que para un óptimo desarrollo de una buena gestión estratégica se debe de basar en cinco etapas. La primera etapa abarca en ver el entorno y realizar un análisis intrínseco; por otro lado la segunda etapa es determinar los objetivos que se desarrollen a corto, mediano o largo plazo en su ejecución; la tercera etapa, es la más importante en la cual se desarrollan las estrategias de gestión, en la cual se basan en los métodos específicos para determinarlas, la cuarta involucra en cómo se desarrollarán las métodos estratégicos correspondientes a la herramientas, la cuarta etapa consiste en cómo se ejecutarán dichas estrategias, y la última etapa es en la que involucra los mecanismo de seguimiento y control de toda la gestión estratégica empresarial.

Chapman, A. (2004 citado en Codina, A. 2009), nos dice que la matriz Foda, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades,

estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Además, observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz y requiere juicios sólidos.

En cuanto se basó en el Modelo Integral de Dirección Estratégica de (David, 1989), en la cual se basa en un análisis de los factores tanto internos como externos de la empresa con el fin de generar estrategias y objetivos estratégicos que potencien el valor empresarial en los diferentes mercados tanto a corto como a largo plazo, con sus dimensiones dadas, en la cual se basa en estudio organizacional.

Por otro lado, el diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento. La intención principal de un diagnóstico organizacional es de proveer al interesado una visión panorámica de la empresa en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales. Se dice que las organizaciones, con todas sus implicaciones, forman parte del resultado de la búsqueda que ha encauzado el hombre racional a la prosperidad (Guisar, 2013).

Por parte de la dimensión de caracterización empresarial, describe el proceso en el que se viene suscitando la empresa así como el entorno en el que se encuentra, así como en cuanto a la realización de un actividad o grupo de actividades, y que estas en conjunto generen un beneficio empresarial, así como todos los componentes que son necesarios para que la empresa funcione de buena manera, consignando auditorías constantes que permitan un mejor desenvolviendo de la empresa, su importancia radica en la orientación de los resultados empresariales en las cuales se anexa el diagnostico empresarial para un buen desempeño empresarial (Valdés, 2009). Actualmente según, el Ministerio de Agricultura, la región Lambayeque cuenta con aproximadamente 10 empresas productoras y exportadoras de arándanos, que tienen grandes sembríos dentro de la localidad, entre ellas destacan Agrovisión, Complejo Agroindustrial Beta SA, Plantaciones el Sol SAC, Frusangro SAC, que tienen como principales destinos los países de EE.UU, China y Países Bajos, entre otros que recién se están sumando a la exportación de dicho producto debido a la demanda y evolución económica.

Con respecto a la otra dimensión de la investigación, el cual es determinar las exigencias del mercado, los cuales se pueden desarrollar tanto a mediano como a largo plazo según las estrategias, se utilizó el análisis Pestel que consiste en determinar los factores políticos, sociales, económicos y tecnológicos que está atravesando el país al cual se quiere exportar.

### **Materiales y métodos**

La investigación tuvo como eje principal en un enfoque cualitativo en base a un diseño no experimental, en la que se observó la evolución de los fenómenos de las exportaciones, por ello, se ejecutó a nivel descriptivo con el que se identificó, según Dankhe (1986) en cómo evoluciona el mercado internacional, puesto esto, se basa en implementar lineamientos corto como largo plazo, por ello se determinó estrategias que generen un valor empresarial como posicionamiento de empresas agroindustriales Lambayecanas.

El estudio se centró en base de estrategias, por ello el abordaje será a en base al modelo Dirección, además de la herramienta de Matriz Foda, Efe, Efi, Cruzado, Ponderación y Cribas, esta herramienta permitió evaluar la gestión estratégica en motivo de exportaciones con el fin de llevar una evaluación rigurosa en base a las estrategias propuestas con respecto a los indicadores de procesos, de operaciones, que involucró el estado de relevancia al índice de exportaciones a gran escala en el mercado japonés, como también un indicador estratégico respecto a la aceptación del arándano.

Los datos que se involucraron en la investigación se obtuvieron de una muestra representativa personas allegadas al comercio internacional o producción de 3 empresas agroindustriales Lambayecanas que tienen como motor la exportación de arándanos a diferentes países del mundo y así poder relacionar los conceptos con el modelo cumpliendo con los indicadores asignados que ayuden a generar métodos estratégicos que permitan una mejor llegada a ese mercado.

Con respecto a los indicadores, se gestionó y desarrolló la técnica de la entrevista estructurada que consta de dos partes la primera dimensión de caracterizar y la segunda se diagnosticar a la empresa (factores internos y factores externos), con 27 preguntas manera individual a las empresas agroindustriales Lambayecanas de exportación importantes, como Avoamérica, , Frusangro S.A, como también a la empresa productora Aransax Sa, en la que

se utilizó el instrumento de la guía de entrevista con preguntas referentes al proceso internacional, porque se da la llegada de este producto a varios países y otros no. Por otro lado, se abordó la técnica de análisis de datos estadísticos de las exportaciones de arándanos de la SUNAT, PROMPERU, ETC., con el fin de determinar los mejores métodos de exportación que cumplan con los requisitos del mercado asiático.

La entrevista se realizó a través de la plataforma Zoom debido a la emergencia sanitaria por COVID - 19. Además, el análisis se llevó a cabo en páginas del estado peruano que brinden la información acerca de la exportación de arándanos, para así poder tener una fuente confiable con las que se determinó las estrategias en base la herramienta de matrices, anexo con el modelo de dirección estratégica. Con respecto a la entrevista se tomó una serie de 4 partes: en la primera, consistió en redactar las preguntas acerca a la exportación de arándanos.

Como segundo paso, se agendó una cita de aproximadamente 45 minutos, en el que se recopiló la información para responder a los objetivos trazados, como tercer paso, el entrevistado pudo utilizar recursos tecnológicos para una mejor explicación, y como último paso una se obtuvo breve recapitalización de la información.

Con toda la información recolectada mediante las técnicas se logró cumplir con el objetivo general como el específico, en base a las respuestas y el análisis de síntesis de los indicadores con respecto a la toma de datos relacionados a la exportación de arándanos, con lo que se determinó las estrategias óptimas que permitan llegar de la mejor manera al mercado asiático.

## Operacionalización de variables

Tabla 1: Cuadro de Variable

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
<b>GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	Fred David (2008), nos dice que la gestión estratégica es principalmente el arte y la ciencia de ejecutar, desarrollar e implementar objetivos con decisiones acertadas a base de estrategias.	<b>Caracterización y Descripción de Empresas</b>	Empresas productoras de exportación
			Empresas productoras de no exportación
			Factores Externos
		<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Internos
			Valoración y ponderación
		<b>Determinar las exigencias del mercado japonés PESTE</b>	Político
			Económico
	Social		
		Tecnológico	

Fuente: Elaboración Propia

## Resultados y discusión

Para el análisis de los resultados obtenidos mediante la entrevista estructurada a empresas agroexportadoras Lambayecanas, se desarrolló interpretando cada pregunta de la guía de entrevista con la que se tomará los factores e ideas más relevantes en cuanto a cada pregunta con cumplimiento de cada objetivo y su dimensión correspondiente.

DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS	INTERPRETACIONES	
			EMPRESA EXPORTADORA	EMPRESA NO EXPORTADORA
<i>Caracterizar y describir las Empresas</i>	Empresas productoras de exportación	¿En qué contexto se encuentran exportaciones arándanos?	Se pudo precisar que el sector agroexportador demostró mayores señales de recuperación en el primer trimestre del año, ya que la coyuntura afectó de forma minuciosa las exportaciones, las cuales se ralentizaron un poco con respecto a los proceso de exportación de un trimestre anterior. Las cuales algunas empresas obtuvieron perdidas, ya sea por la para o recuperaron un poco vendiendo en el mercado local.	EMPRESA NO EXPORTADORA
		¿Esta empresa la considera pequeña, mediana o grande?	Las empresas entrevistadas de la localidad de Olmos son mayormente empresas medianas que tienes una facturación menor a 100 millones de dólares anuales, con las cuales desarrollan estrategias constante para mantenerse en esa línea económica de mercado.	EMPRESA NO EXPORTADORA

<i>Caracterizar y describir las Empresas</i>	Empresas productoras no exportadoras	<p><b>¿Cuáles son los factores que no hacen desarrollarse en mercados internacionales?</b></p>	<p><b>EMPRESA EXPORTADORA</b></p>	<p>La complejidad de los distintos procedimientos que se necesita para la exportación del producto, por eso distribuimos de manera nacional.</p>
		<p><b>¿Esta empresa la considera pequeña, mediana o grande?</b></p>	<p><b>EMPRESA EXPORTADORA</b></p>	<p>La empresa hablando en el tema económica se considera una empresa pequeña con índices de desarrollo.</p>
<i>Diagnóstico Empresarial</i>	Factores Internos	<p><b>¿La empresa acopia los arándanos o cuentan con terreno propio donde siembran las variedades de productos?</b></p>	<p>Las empresas cuentan con fundos propios mayores a 700 hectáreas en donde se realizan un tipo de sembrío adecuado, pero cabe resaltar que partes de los fundos son zonas en las cuales no se pueden sembrar, con lo que se podría trabajar la tierra para su óptima utilización.</p>	<p>La empresa cuenta con terreno propio en la ciudad de Olmos, con aproximadamente 100 hectáreas de producción de las cuales 70 son dedicadas para el sembrío de arándanos.</p>
		<p><b>Si cuentan con terreno, ¿Con cuántos fundos cuenta la empresa?</b></p>	<p>Se puede presenciar que solo tienen 1 fundo en Olmos, pero conforme sigan creciendo sienten la necesidad de expandirse como tal es el caso de la empresa Gandules que consta con 5 fundos en la costa norte (Lambayeque - Trujillo), con el único fin de garantizar la calidad de los productos y satisfacer la demanda.</p>	<p>Solamente cuenta con un fundo debido a capacidad económica que poseen, ya que la compra y el tratamiento de tierras es muy costoso en la actualidad, un futuro la empresa optaría por comprar en zonas aledañas.</p>
		<p><b>¿Cuánto dura la temporada del arándano?</b></p>	<p>La temporada de arándanos y la óptima de acuerdos factores ambientales son entre los meses de</p>	<p>La temporada de arándanos tiene un antes del sembrado y un post que es la</p>

<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Internos	junio - julio hasta enero aproximadamente 6 - 7 meses que el fruto este en óptimas condiciones para el consumo de exportación.	cosecha con un aproximado de seis a seis meses y medio según como se va desarrollando la planta.
		<b>¿El arándano que producen es orgánico o es el arándano convencional?</b>	Se siembra mayormente el arándano convencional al 60% - 70% de efectividad, pero por ejemplo empresas del sector están de incluyendo el arándano orgánico para satisfacer otra demanda como los consumidores de Japón que son los que están empezando a consumir este tipo de fruto orgánico.
		<b>¿Qué hacen con la merma del arándano, lo botan o ingresa al mercado local?</b>	Se puede presenciar que las empresas utilizan 2 formas en las que manejan ya sea la merma o descarte de la producción o sobre producción: en primera instancia se vende en el mercado local si es que los arándanos van a descarte, en el caso de la merma se hacen pozos en donde se entierran y se realiza un proceso que será convertido en abono natural para otros productos.
		<b>¿Qué tipo de plaga se presentan en los cultivos (% de pérdida) y con qué tipo de pesticidas actúan?, siempre y cuando respeten</b>	Para el sembrado y seguimiento del sembrío se llega a utilizar insecticidas y fungicidas, así como también eliminar residuos cercanos en el cual dañen parte de los productos, ante ello tratan de no tener que utilizar tanto pesticidas para no tener
		El arándano que se produce en la empresa es netamente arándanos tradicional o convencional como se dice.	Con respecto al punto de las mermas que son seleccionadas y no están para el consumo regular del mercado local, son vendidas a los comerciantes para que posteriormente sean vendidas al mayoreo o por compras mínimas en los mercados.
			En el punto de plagas la empresa opta por desinfectar y fumigar la zona constantemente con el fin de que ningún bicho trate de malograr la planta para que la calidad del producto

<i>Diagnóstico Empresarial</i>	Factores Internos	<b>los regímenes fitosanitarios</b>	problemas con los reglamentos fitosanitarios que pide Digesa.	se refleje en las características del producto.
		<b>¿Cuál es el rendimiento por hectárea o porcentaje aproximado según la zona a en la que siembre el arándano?</b>	El rendimiento de la planta de arándanos se ve reflejado en dos instancias: por la cantidad de años que tenga la planta, así como su tipo, mayormente se puede obtener de 18 a 20 toneladas por hectárea, después de ello pasa por un proceso de selección en donde el % disminuye un poco por la merma.	El rendimiento que se da por la producción y cosecha de los arándanos son alrededor de 12 a 13 toneladas, esto se da a raíz de que todas las tierras generan lo mismo.
		<b>¿Cuentan con un personal capacitado en producción? ¿Qué métodos utilizan para la retroalimentación?</b>	Las empresas cuentan con personal capacitado para la realización de los diferentes métodos en el sembrado, se realizan capacitaciones cada comienzo de semana y capacitaciones si ocurre algún problema en el que todos deben estar preparador y sean asesorados por el Agrónomo del cultivo.	La empresa si cuenta con asesores que ayudan a mejorar la cadena desde el sembrado hasta la producción y venta al mercado local, utilizan los métodos de charlas, envían textos por correos y de esa manera mejoran.
		<b>¿La capacitación al personal de comercialización es constante? ¿Qué métodos utilizan?</b>	Se realizan capacitaciones en la zona comercial semanalmente para la programación de las actividades, charlas que involucren datos estadísticos de otras empresas que sirvan como ejemplo y superación, así como cursos de jefes y gerentes, como del personal en conjunto que incrementa su desarrollo en el trabajo.	El personal de comercialización recibe capacitaciones para estar a la altura del mercado, realiza métodos de conversación con sus clientes y así poder resolver sus necesidades.

<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Internos	<p><b>¿Cuentan con la tecnología necesaria para cumplir con las exigencias y demanda de los productos? Por ejm. ¿Qué tipo de riego utilizan? ¿Los procesos son manuales o automatizados?</b></p>	<p>Las empresas lambayecanas entrevistadas utilizan comúnmente una tecnología más sofisticada de acuerdo con los requerimientos de la planta por ello utilizan el riego por goteo, y estos procesos son automatizados, ya que el agua debe caer exactamente en la raíz de la planta con el fin de no dañar el resto de la planta que está en crecimiento.</p>	<p>La tecnología que cuenta la empresa no es la más eficiente, pero es la adecuada para el sector que están dirigidos ya la capacidad de ventas que poseen, utilizan el riego por goteo que es uno de los más utilizados.</p>
		<p><b>¿Cuenta con certificaciones que avalen la calidad de los productos que son dirigidos al mercado internacional? Por ejemplo, la 9001 - ISO 22000</b></p>	<p>La certificación que requiere como mínimo para cumplir con el producto de calidad es la certificación GAP ya que son estándares para las buenas prácticas agrícolas, además las certificaciones son constantes ya que a la llegada de nuevos mercados los estándares son diferentes es por ello por lo que es algo que también es una limitante con respecto a la apertura de nuevos mercados.</p>	<p>Si cuentan con una certificación fitosanitaria y una de calidad correspondiente al nivel de desarrollo que presenta la empresa productora de arándanos al mercado local.</p>
		<p><b>¿La base financiera de la empresa mantiene provisiones destinadas a la exportación?</b></p>	<p>Si mantienen un régimen de provisiones en el caso que pase algo con la mercancía que puede estar siendo trasladada a puerto o alguna implicancia de algún problema que se dé en el puerto tanto de llegada como el de origen, puede equiparar un porcentaje del 6% mensual.</p>	<p>Cuenta con una base financiera si hay algún imprevisto con respecto al traslado de arándanos a los diferentes lugares que sean solicitados.</p>

<i>Diagnóstico Empresarial</i>	Factores Internos	<b>¿Qué clima es el óptimo para el sembrado de arándano?</b>	Para que el sembrado del arándanos se coseche de una manera correcta, tiende a sembrarse en un clima de verano para los primero del año, además que sea un clima seco con poca humedad, por eso mayormente este se siembra en lugares como Trujillo, Lambayeque que presentan este tipo de clima.	El clima óptimo para el sembrado de arándanos es el del norte, se podría decir que el Lambayecano ya que es uno de los más cálidos, además que las lluvias frecuentes ayudan a que la planta se encuentre de una buena manera.
		<b>¿Los contenedores al ser exportados requieren carta de temperatura?</b>	Los contenedores que se envían a los diferentes del mundo son según el tipo de producto en que se almacene el arándano, mayormente no requieren carta de temperatura ya que son productos fresco que se mantienen en temperatura ambiente.	No se registra contenedores porque solamente producen y distribuyen de manera local y a diferentes puntos aledaños a la región Lambayeque.
		<b>¿Qué barreras son las que se le presentan a la empresa cuando desean dirigirse a un nuevo mercado?</b>	Se puede precisar que las barreras que se presentan al llegar o consolidarse en nuevos mercados son la competitividad de los precios en el mercado emergente, los altos estándares de calidad.	Las barreras que dificultan son la cantidad de inversión, tecnología, mayores terrenos, por lo que en este momento no exportamos.
	Factores Externos	<b>¿Cuáles son las estrategias que desarrollan para competir en el mismo mercado internacional y poder diferenciarse?</b>	Para construir una buena estrategia de exportación requiere varios elementos clave, incluyendo dinero, tiempo, talento. Un exportador exitoso tendrá la determinación de descubrir los factores relevantes que se utilizan en las estrategias de exportación	Las estrategias que utiliza las empresa frente a los competidores en el mercado local es la calidad y el precio estándar en el mercado para una compra más accesible.

<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Externos		específicas para cada mercado objetivo, como estrategias con los clientes, verificación de los procesos de aduanaje, la automatización de procesos.	
		<b>El precio y la competitividad es algo que van de la mano. ¿Cómo hace la empresa frente a este indicador que es uno de los mayores involucrados en la llegada de aceptación de nuevos mercados?</b>	El precio de los productos de la empresa va de la mano con los del mercado y a veces un poco menos para lograr la mayor aceptación y compras en volúmenes mayores, que ayuden a la economía de la empresa, hacen un estudio previo de mercado, cual es la media y con ello verifican su precio.	El precio es un factor muy importante ya que en el mercado local la competencia es relativamente sana ya que los precios son estándares y no hay un precio elevado, lo cual ayuda a expandir su imagen de acuerdo también a la calidad que poseen.
		<b>¿Qué regímenes aduaneros son los que ejercen dificultad en el envío de los productos?</b>	Los regímenes más complicados al momento de exportar los contenedores ya que estos tienen muchos puntos por cumplir con todas las especificaciones son el definitivo, ya que en ellos comprenden inventarios, mercaderías, impuesto, entre otros.	No tienen regímenes aduaneros ya que no tienen la capacidad de exportación.
		<b>¿La empresa participa en ferias nacionales como internacionales?</b>	Se puede observar que 2 de las 3 empresas entrevistadas acuden a ferias internacionales, con lo que quiere dar a conocer que el ir es un plus para conocer los nuevos mercados y verificar la calidad	La empresa solamente participa en ferias nacionales específicamente, en ferias Lambayecanas y una vez participo en una en la ciudad de

<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Externos		de productos, es algo que se debe de incrementar continuamente como 3 al año en toda empresa exportadora.	Trujillo.
		<b>Con el indicador de eficiencia en la entrega de la factura y respuesta rápida a los reclamos, ¿Cómo hace la empresa para que se solucionen de una manera rápida para poder llegar a más mercados internacionales eficazmente?</b>	Los reclamos que son presentados durante el trámite de la exportación correspondiente a las facturas se realiza un seguimiento constante por parte del personal para reducir los errores y que la empresa se vea perjudicada económicamente.	Los reclamos en la empresa de los pedidos nacionales o del sector, pasan por un proceso para que no se demoren en cuanto a los reclamos y sugieran un mejor desarrollo en sus próximos pedidos.
		<b>Debido a la coyuntura, ¿En cuánto disminuyo la venta de arándanos? ¿Cuál fue el porcentaje de perdida que se presenció?</b>	Debido a la coyuntura se constató que se trabajó de la misma manera cosechando y exportando de una manera más baja ya que los procesos y protocolos establecidos por las aduana eran más tediosos, así como el cierre de fronteras de algunos países perjudicaron de una mínima manera.	Con respecto a la coyuntura la venta de arándanos se vio desarrollada de una manera más lenta ya que es aislamiento trajo consigo las bajas compras y estas se vieron reflejadas en la actividad económica de la empresa.
		<b>¿Cómo actúan ante posibles fenómenos climatológicos, como por</b>	Las empresas toman en cuenta estos factores ya que atentan contra el producto bandera, por ello implementan planes ante la escasez de agua como	Con respecto a factores climatológicos como fuertes lluvias se implementan canales de fuga de agua para evitar que

<i>Diagnóstico Empresarial</i>	Factores Externos	<b>ejemplo lluvias intensas, escasez de agua, viento?</b>	reservorios para abastecer a un gran porcentaje de hectáreas y algunos protectores contra la lluvia, ya que también el exceso de agua hace que la planta asimile un monto extra de nutrientes.	la planta se muera ahogada y preservar la calidad de los productos,
		<b>Con respecto a la volatilidad del tipo de cambio ¿Los productos incrementan sus precios de exportación o se mantienen a la línea del mercado?</b>	La volatilidad se ve reflejado con un ligero incremento ya que a veces las tendencias de los mercados, los impuestos, y la variación del dólar influye mucho, ya que la moneda de exportación a nivel mundial es el dólar estadounidense y son casi 4 veces nuestra moneda local.	Los productos debido a la volatilidad de la coyuntura el precio se vio influenciado un poco debido a las bajas ventas y la subida de algunos insumos para su producción.
		<b>¿Cuentan con su propia flota logística o alquilan el servicio?</b>	Las empresas entrevistadas no cuentan con flota logística propia para un mejor proceso en conjunto de sembrado, cosecha y exportación, existen dos motivos para ellos, el ahorro de costos, y el ahorro de tiempos.	No cuentan con una flota logística, en ese aspecto alquilan camiones para su distribución.
		<b>¿Poseen un plan de acción cuando en un proceso de la cadena se paraliza, como por ejemplo no le otorgan el certificado fitosanitario?</b>	Lo que se busca en todas las ocasiones es coordinar con la entidad que te observó para levantar observaciones que se están presentando en esos momentos y, por otro lado, mirar otros mercados donde si sea apto.	En cuanto a la demora de sus certificados para poder distribuir los productos, si se presenta alguna demora, al siguiente pedido se generará un extra al cliente.

## Resultados y Discusiones

Con respecto al cumplimiento del primer objetivo Caracterizar y Describir las Empresas productoras de arándano del sector se pudo determinar que las empresas agroexportadoras Lambayecanas debido a la coyuntura suscitada por el COVID – 19 trajo consigo un pequeño retraso en el proceso de exportación debido a los factores externos como el cierre de fronteras, requisitos y protocolos más complejos que incrementaban la capacidad económica fija para el proceso, además como su desarrollo que tienen en base a los ingresos anuales, corresponden a empresas medianas con facturaciones no mayor a los 100 millones de dólares, ya sea tanto de la producción del arándano como de los otros productos de su portafolio. Por otro lado, los procesos que manejan las empresas se basan en desarrollar la mejora continua en la tecnología para que se presente a agilidad y estrategias en los tiempos de llegada del pedido como en su propia calidad y satisfacción del cliente tanto nacional como internacional. Además, existen aproximadamente alrededor de 10 empresas exportadoras de arándanos en la región Lambayeque a los diferentes países. Las empresas de exportación de arándanos están en constante crecimiento debido a las mejoras en el mercado todo ello se ve reflejado en la actividad económica que brindan a los diferentes países, además en constante cambio genera mejor la gestión de estrategias para que los procesos sean de una manera más eficientes en cuanto a la determinación del producto. En comparación, Manasevich (2016) trata con gran factibilidad las estrategias de ingreso al mercado agroindustrial en los métodos estratégicos empresariales para que el arándano peruano con capacidad de describir a las empresas en cuanto al valor económico en cuando a la cantidad de demanda que se ejecute en los diferentes países mediante técnicas de planes de control para llevar el cumplimiento de los objetivos y el planeamiento estratégico, en lo que desarrolló estrategias de caracterizar y saber cómo las empresas se están desarrollando, ayudaron el incremento del valor empresarial en búsqueda de nuevos mercados. Asimismo, según Gutarra (2017), afirma que, para consolidar todas estas estrategias de gestión, se debe analizar los datos económicos pasados obtenidos de exportación mediante las entidades de Promperu, Adex, Sunat, con la investigación se pudo concluir que se una de las estrategias más importantes es la de promoción, la cual involucra las alianzas estratégicas, así como resultado de un buen análisis, con lo que se evidencio un desarrollo con respecto a la imagen empresarial y identificar cuáles son las mejores empresas en cuanto agroexportación para que sean evaluadas a los términos de exportación y producción. Ante ello, Fernández (2009), al caracterizar la empresa facilita la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales y así poder cumplir con todos las actividades.

Por otro lado, con el segundo objetivo Diagnosticar el sector de las empresas productoras de arándanos de la Región Lambayeque, se pudo precisar que concerniente a los factores internos que desarrolla el sector, se determinó que mayormente los fundos no son utilizados a su máxima capacidad, debido al área infértil, por lo que...“el ingeniero Agrónomo entrevistado, posee dos opciones, o tratar la tierra para que sea apta o simplemente tener otro terreno de cultivo externo cerca de la planta”, por ello origina menor producción y por ende se reduce la oferta. Otro factor importante que se resalta es la capacidad de producción de solo arándanos orgánicos, que según afirma ... “la empresa Anomérica se está implementado para satisfacer otro tipo de segmento de mercado”, ya que el rendimiento del arándano tradicional es relativamente alto (alrededor de 20 - 23 toneladas por hectárea). Además, debido a la industria 4.0, las empresas tratan de automatizar los procesos (riego, etiquetado). En cuanto a los factores externos del sector, se pudo precisar que el precio y calidad es el principio del éxito ya que la competitividad en los mercados internacionales trae consigo desventajas por la gran cantidad de empresas productoras, según Ing. Juan Perales, ...“afirma que un precio estándar o porcentualmente debajo del mercado pero con la calidad al mismo nivel, hace que se exporte a grandes volúmenes lo cual es un gran ingreso económico para la empresa”, así mismo se pudo determinar que las empresas entrevistadas no están constantemente participando en ferias tanto nacional como internacionalmente, esto trae consigo una menor expansión y conocimiento de sus producto. Con respecto a la tercerización de los servicios logísticos se concluyó que esto se debe a la extensa actividad económica para comprar una flota de camiones para el traslado, es por ello el alquiler de servicios, ya que reduce tanto tiempo como costes... por ejemplo grandes empresas como Gandules, Agro visión prestan servicios a OLP. Ante todo, lo mencionado faltan factores por mejorar como mayores certificaciones, estudios de mercado para que la exportación se realice de mejor manera a países ya dados como a nuevos países potenciales. Se puede decir que al diagnosticar las empresas agroindustriales uno de los factores desarrollo de expansión son la cantidad de terreno no ocupado, así como el factor logístico que involucre la automatización de los procesos, así transporte, además de poco manejo de información de expansión, generan pocos mecanismos para poder realizar estrategias que permitan la internacionalización. En comparación, en un estudio de plantear estrategias de diversificación de arándanos al mercado de EE. UU, Luna & Palacios (2019) aseguran que un punto importante es necesariamente gestionar adecuadamente los procesos logístico y como segundo un análisis general tanto interno de la empresa y externo adecuado a nivel internacional, además el buen manejo de la mayor proporciones de tierra que poseen las empresas, ante ello, todo esto generó un inversión con una buena visión en empresarios con gran capacidad económica ya consolidados en el mercado.

Por otro lado, Guisar (2013), nos dice que el diagnóstico organizacional es un estudio especializado que requiere toda organización y se encarga básicamente de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento.

Con respecto al tercer objetivo específico determinar las exigencias del mercado japonés, se puede analizar mediante 4 factores principales, el político, económico, social y tecnológico. Por otro lado, Fortsyth nos dice, “Estamos trabajando para que las autoridades japonesas permitan su ingreso. Lamentablemente en el Japón eso toma su tiempo, pues es un país extremadamente cuidadoso en esa materia. Tienen que venir sus especialistas aquí, ver la calidad de los cultivos, es un proceso que toma tiempo”, con respecto a las políticas legales, Japón utiliza el Sistema Armonizado de descripción y codificación de artículos para la clasificación de productos en las aduanas, entre otras políticas ambientales y fitosanitarias Japón es un país en el que se controla minuciosamente todos los formatos con control de higiene en los lugares y establecimientos, control de calidad de la materia prima, niveles de contaminantes de productos químicos (si se contamina, toda la mercancía no será ingresada al país), también certificación JAS, ante el indicador político poseen tasas de seguridad social para las empresas. Con respecto al factor económico se puede determinar que para el ingreso al mercado se tiene una política fiscal de igv del 8%, además se puede presenciar que está en constante actividad económica en crecimiento, en el año 2021 PBI incremento de 3,6%, con respecto al factor social, el mercado japonés siempre ha caracterizado por tener una vida alineada a la salud, es por ello que, este producto tiene muchas ventajas debido a las características que posee. Se puede precisar que el mercado japonés es uno de los mercados más riguroso con respecto a la exportación de productos alimenticios, y que todo este proceso este siempre delimitado con un estudio de mercado que involucre distintos factores que avalen una buena decisión económica. En comparación, Dieguiz (2019), el uso de herramientas que miden el aporte económico de cómo se está desarrollando los métodos estratégicos con el fin de implementar nuevas estrategias que permiten seguir creciendo la industria del arándano, mediante el modelo PESTEL, así como en análisis de determinantes externos que influyen en su desarrollo, con el que se puede determinar los niveles de poder de negociación con los proveedores para un incremento a corto o largo plazo, se determinó que al realizar un buen análisis del mercado meta, se incrementó los lineamiento logísticos, pero una buena aceptación del mercado, generando grandes ingresos, evidenciando una buena decisión de inversión.

Por otro lado, Bonicatto & Wagner (2005), definen a la gestión estratégica como aquel proceso en cual se requiere de un análisis de los diferentes métodos, así como de sus dimensiones que son utilizados en el desarrollo de una buena gestión, todo ello en conjunto debe estar acuerdo al fortalecimiento del desempeño de las variables.

Con respecto al objetivo general, proponer una gestión estratégica para la exportación de arándanos de la región Lambayeque al mercado japonés. Se logro precisar que el sector agroindustrial sufre muchas deficiencias en cuando a los logístico, aprovisionamiento, calidad de tierras de cultivo, es por ello que se deben desarrollar métodos como el de dirección estratégica que justifiquen y desarrollen más el crecimiento del arándanos a nivel internacional en base a estrategias de factores tanto internos de la empresa como de los factores externos que determinen la productividad y esta se vea reflejada en la actividad económica en otros países del mundo y estas estén delimitadas antes las exigencias de los mercados. En base a 4 estrategias potenciales, la de implementar un estudio de mercado internacional, fomentar mediante un plan de marketing internacional, desarrollar convenios con organizaciones nacionales e internacionales aprovechando la coyuntura política económica y realizar un estudio técnico industrial para efectivizar la producción, siendo la primera la más importante con respecto a la ponderación. Ante ello, Brume (2017) nos dice que la gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico, ha influido mucho en cuanto a planteamiento de objetivos y estrategias mediante modelos como el balanced scorecard, el outsourcing, dirección estratégica entre otras permiten que las empresas lleguen a tener un posicionamiento estructurado ante la competitividad que se vive en la actualidad, ya sea por precio, calidad, necesidad, y que estas estrategias tomadas generen valor empresarial en la cadena hacia la llegada a mercados internacionales. Además, Prieto (2011), asegura que la gestión estratégica organizacional, sirve como medio de evaluación, seguimiento y análisis, de cómo está manejando y evolucionando la empresa, con ello involucra a la alta gerencia a ejercer actividades de evaluación basándose en estrategias de gestión que sean las óptimas y que generen productividad empresarial.

## Propuesta

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
Implementar un estudio de mercado internacional	Analizar factores del micro y macro entorno	S/7000	S/. 7000
Desarrollar un plan de marketing internacional.	Evaluar las oportunidades y amenazas	S/. 3000	S/. 17000
	Gestionar publicidad internacional (web, anuncios digitales, etc.)	S/. 14000	
Desarrollar convenios con organizaciones nacionales e internacionales	Participar en ferias internacionales	S/. 10000	S/. 17000
	Participar en ferias nacionales	S/. 5000	
	Gestionar reuniones con grandes líderes nacionales como internacionales	S/. 2000	
Realizar un estudio técnicoindustrial para efectivizar la producción.	Evaluar la eficacia de la maquinaria agroindustrial	S/. 3500	S/. 5000
	Participar de eventos tecnología agraria	S/. 1500	

## Conclusiones

Se pudo concluir en cuanto a la dimensión de caracterización y descripción de las empresas productoras de arándano del sector, se vienen desarrollando de una manera progresiva en cuanto a la tecnológica en sus procesos logísticos y estas se ven reflejadas en la actividad económica de las empresas, ante ello el número de empresas productoras como exportadoras están tomando más auge en cuando a la pandemia del COVID -19, generando nuevos objetivos a corto y a largo en base a las buenas decisiones gerenciales.

A su vez se pudo concluir con respecto a la dimensión de diagnosticar a las empresas productoras de arándanos de la Región Lambayeque, se precisó que las empresas poseen un mal tratamiento de tierras para así poder alcanzar el máximo punto de ejecución de las mismas y estas se reflejen en la cantidad de producción, así como también una falencia en la rapidez de los tiempos de entrega de los fletes y container, y esto no genere una insatisfacción en el cliente potencial de destino.

Con respecto a la dimensión determinar las exigencias del mercado japonés, se concluyó que las empresas de exportación para llegar al mercado japonés deben pasar ciertos requisitos que son muy rigurosos como los de calidad de los productos en cuando a requerimientos fitosanitario

las políticas ambientales, así como certificaciones, ya que es un mercado potencial de productos orgánicos, caracterizado por tener una vida alineada a la salud.

Se concluyó en cuanto a la realización de gestión estratégica para la exportación de arándanos de la región Lambayeque al mercado japonés, después del análisis total, se pudo diseñar 4 estrategias, de las cuales después de la tabulación de ponderación de estrategias, se pudo obtener la que mejor se adecue al sector y sea potencial fue la de implementar un estudio de mercado internacional, con lo cual ayudará a generar oportunidades de mercado tanto en el país de destino como en los anexados a la exportación.

### **Recomendaciones**

Se recomienda estar en constante conocimiento del desarrollo del sector en cuanto a las tecnologías agroindustriales para poder así manejar diferentes opciones con objetivos de corto como a largo plazo para que las actividades de la empresa se den de una manera progresiva y que al caracterizarlas mantengan un régimen óptimo de desarrollo en cuanto a la actividad económica y desarrollo empresarial, y esto generará un mayor incremento de empresas productoras como exportadoras del sector agroindustrial a nivel de arándanos Lambayecanos.

Con respecto al diagnóstico empresarial, se recomienda mantener un régimen de estudios de tratamiento de las tierras que no son aptas para el sembrío, y a su vez realizar constantes monitoreo interno de factores tanto internos de la empresa, desde el acopio hasta la salida de la planta, además de los factores externos de logística con respecto al transporte, para luego analizar el diagnóstico y plantear alternativas con una buena toma de decisiones para el incremento del valor empresarial.

Asimismo, se recomienda con respecto a las exigencias del mercado japonés, seguir y medir otros indicadores económicos, sociales, tecnológicos, saludables del país que ayuden a generar mejor el estudio de planes de mercado y esa estructura sirva para próximas investigaciones a diferentes países en los cuales se quiera exportar el arándano Lambayecano.

Por último, se recomienda que, para la implementación de un estudio de mercado internacional que ayude a las empresas del sector de exportación de arándanos, se debe analizar y desarrollar un plan de criterios claves con los que se pondere los indicadores y así poder tener un estudio más completo al país de destino.

## Referencias

- Alveiro (2012). El balanced scorecard herramienta de evaluación administrativa. 2da Ed. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>
- Andía. W (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. UNSM. Industrial Data, vol. 19, núm. 1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Andina(2019). Agencia Peruana de noticias de exportación. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-cerraria-2019-mas-700-millones-exportaciones-arandanos-776072.aspx>
- Arroyo & Delgado & Klebeerg (2016). Diversificación productiva para mejorar la competitividad en los acuerdos comerciales del sector agroindustrial en el Perú. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3374/337450992007.pdf>
- Bonicatto, M (2016) Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. 1ra Ed. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Bonicatto.M (2005). Gestión Estratégica Planificada (GEP). Universidad Nacional de la Plata. Recuperado de <https://libros.unlp.edu.ar/index.php/unlp/catalog/download/683/653/2270-1>
- Brume. M (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- David.F(2003). Administración estratégica. 9na Edición. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-conestrategica-fred-david.pdf>
- Gamarra. J (2016). Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (*vaccinium spp.*) desde lima a estados unidos a partir del 2017. Lima – Perú. Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2827/E71-G3537>

- García&Ávila (2010). Visión hacia la cultura de exportaciones de los empresarios de las pymes del estado de Hidalgo y su impacto en el desarrollo regional. Recuperado de [https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI\\_EcoReg/Blanca\\_Garcia/exportacion.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_EcoReg/Blanca_Garcia/exportacion.pdf)
- Gutarra, S (2017). Estrategias de comercialización para la exportación de arándanos (*vaccinium myrtillus*) de la región Lambayeque al mercado de Estados Unidos . Recuperado de <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/3348/gutarra-romero-sara-ines.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Jackl & Giron (2018). Estudio de pre-factibilidad de exportación de arándanos a Estados Unidos Holanda. Lima – Perú. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12103/GIRON\\_ALICIA\\_FACTIBILIDAD\\_EXPORTACION\\_ARANDANOS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12103/GIRON_ALICIA_FACTIBILIDAD_EXPORTACION_ARANDANOS.pdf?sequence=1)
- Márquez & Romo (2012). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. Universidad de Guadalajara – México. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a10.pdf>
- Nova & Moreno & Moreno (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
- Peris & Mestre (2009). estrategia exportadora de la empresa y su relación con el resultado internacional. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/25789197.pdf>
- Valdés, T (2009). Características de la gestión por proceso y la necesidad de su implementación en la empresa cubana. vol. XXX, núm. 1. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433568004.pdf>
- Villafan & Ortiz & Bonales (2007). Estrategias de exportación de aguacate orgánico michoacano al mercado francés. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/267026985 ESTRATEGIAS\\_DE\\_EXPORTACION\\_DE\\_AGUACATE\\_ORGANICO\\_MICHOACANO\\_AL\\_MERCADO\\_FRANCS](https://www.researchgate.net/publication/267026985 ESTRATEGIAS_DE_EXPORTACION_DE_AGUACATE_ORGANICO_MICHOACANO_AL_MERCADO_FRANCS)

## Anexos

## Anexo 01

## Matriz de Consistencia

Pregunta de investigación	Objetivo General	Dimensiones	Indicadores
¿Qué estrategias deben implementar las empresas agroexportadoras de arándanos del departamento de Lambayeque hacia el mercado asiático?	Realizar una gestión estratégica para la exportación de arándanos de la región Lambayeque al mercado japonés.	<b>Caracterización y Descripción de Empresas</b>	Empresas productoras de exportación
			Empresas productoras de no exportación
	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Diagnóstico Empresarial</b>	Factores Externos
	Caracterizar y describir empresas productoras de arándanos		Factores Internos
	Diagnosticar el sector de las empresas productoras de arándanos de la Región Lambayeque		Valoración y ponderación
Determinar las exigencias del mercado japonés mediante el análisis PEST	<b>Determinar las exigencias del mercado japonés PESTE</b>	Político	
		Económico	
		Social	
		Tecnológico	
Muestra	Instrumento	Procedimiento	Procesamiento
Empresas agroindustriales Lambayecanas	Entrevista Guía de entrevista	Vía zoom o de manera presencia	Síntesis y análisis de las respuestas.

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 02

### Matriz Foda

FODA SECTOR AGROINDUSTRIAL - ARÁNDANOS LAMBAYECANOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Gran actividad económica por parte de inversión pública como privada.	1. Deficit en la operación logística.
2. Empresas con gran Infraestructura operativa en exportaciones.	2. Muchos exigencias al momento de exportar.
3. Gran ubicación y clima oportuno.	3. Falta de un buen centro de capacitación de exportación.
4. Aumento de tratados de TLC y socios claves.	4. Falta de participación en ferias internacionales.
5. Capacidad de terrenos de sembríos en la región Lambayeque	5. Falta de una buena innovación tecnológica.
	3. Plagas no controladas en los sembríos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
2. Crecimiento de compra de productos orgánicos saludables.	1. Incremento del dólar por la coyuntura política
3. Mayores proyecto de irrigación de sembríos.	2. Producción y exportación de arándanos por parte de países extranjeros.
4. Apertura a nuevos mercados internacionales	3. Desastres naturales
5. Reconocimiento de calidad de los productos.	4. Crisis Sanitaria

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información del sector Lambayecanos a nivel de arándanos está presentando una viabilidad y un desarrollo en cuando a la actividad económica en crecimiento y el gran clima, esos dos puntos son los mas importantes como base de futuras empresas.

## Anexo 03

### Matriz MEFE

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
1. Reconocimiento de calidad de los productos	0.15	3	0.45
2. Crecimiento de compra de productos orgánicos saludables.	0.14	4	0.56
3. Mayores proyecto de irrigación de sembríos.	0.13	3	0.39
4. Aperturas a nuevos mercados internacionales	0.15	4	0.6
<b>Amenazas</b>			
1. Incremento del dólar por la coyuntura política	0.12	3	0.36
2. Producción y exportación de arándanos por parte de países extranjeros.	0.11	2	0.22
3. Crisis sanitarias	0.1	1	0.1
4. Desastres naturales	0.1	2	0.2
	<b>1.00</b>		<b>2.88</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Con el resultado obtenido de 2.88 se puede decir que es favorable la evaluación de los factores externos, en la que se presentan las oportunidades siendo la de calidad de producto la mayor con 0.15 y a su vez la de crecimiento de compra de productos orgánicos saludables con 0,14 , teniendo como mayor amenaza el dólar.

**Anexo 04***Matriz MEFI*

<b>FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)</b>			
<b>FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. Gran actividad económica por parte de inversión pública como privada.	0.13	4	0.52
2. Empresas con gran Infraestructura operativa en exportaciones.	0.11	3	0.33
3. Gran ubicación y clima oportuno.	0.1	3	0.3
4. Aumento de tratados de TLC y socios claves.	0.1	4	0.4
5. Capacidad de terrenos de sembríos en la región Lambayeque	0.11	3	0.33
<b>Debilidades</b>			
1. Déficit en la operación logística	0.09	3	0.27
2. Muchas exigencias al momento de exportar	0.09	2	0.18
3. Falta de un buen centro de capacitación de exportación.	0.08	1	0.08
4. Falta de participación en ferias internacionales.	0.07	2	0.14
5. Falta de una buena innovación tecnológica.	0.07	3	0.21
6. Plagas no controladas en los sembríos.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.86</b>

*Fuente: Elaboración Propia*

**Interpretación:** Con el resultado obtenido de 2.86 se puede decir que es favorable la evaluación de los factores internos, se presenta que las fortalezas tienen gran peso siendo la gran actividad económica la mayor con 0.13, que dará paso al crecimiento potencial de las empresas exportadoras y sean líderes a nivel nacional e internacional.

## Anexo 05

## Matriz Foda Cruzado

<b>MATRIZ CRUZADA SECTOR AGROINSTRUDIAL LAMBAYECANO - ARÁNDANOS</b>		
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Gran actividad económica por parte de inversión pública como privada.	1. Déficit en la operación logística
	2. Empresas con gran Infraestructura operativa en exportaciones.	2. Muchas exigencias al momento de exportar
	3. Gran ubicación y clima oportuno.	3. Falta de un buen centro de capacitación de exportación.
	4. Aumento de tratados de TLC y socios claves.	4. Falta de participación en ferias internacionales.
	5. Capacidad de terrenos de sembríos en la región	5. Falta de una buena innovación tecnológica.
		6. Plagas no controladas en los sembríos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1. Reconocimiento de calidad de los productos	Implementar un estudio de mercado internacional. F1, 04	Fomentar mediante un plan de marketing internacional. D4 O2
2. Crecimiento de compra de productos orgánicos saludables.		
3. Mayores proyecto de irrigación de sembríos.		
4. Apertura a nuevos mercados internacionales		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1. Incremento del dólar por la coyuntura política	Desarrollar convenios con organizaciones nacionales e internacionales F4,A1	Realizar un estudio técnico industrial para efectivizar la producción D5, A2
2. Producción y exportación de arándanos por parte de países extranjeros.		
3. Crisis sanitarias		
4. Desastres naturales		

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se dio como resultado después de interconectar los factores 4 estrategias potenciales que ayudarán a mejorar la exportación de arándanos lambayecanos, las cuales son: Implementar un estudio de mercado internacional. F1, 04; Fomentar mediante un plan de marketing internacional. D4 O2; Desarrollar convenios con organizaciones nacionales e internacionales F4,A1; Realizar un estudio técnico industrial para efectivizar la producción D5,A2

## Anexo 06

### Matriz de Ponderación de estrategias

MATRIZ ESTRATEGIAS DE UNA EMPRESA PESQUERA		EST 01	RESUL 1	EST 02	RESUL 02	EST 03	RESUL 03	EST 04	RESU 04
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERA R	VALOR	PONDERA R	VALOR	PONDERA R	VALOR	PONDERA R
<b>Fortalezas</b>									
1. Gran actividad económica por parte de inversión pública como privada.	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52
2. Empresas con gran Infraestructura operativa en exportaciones.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
3. Gran ubicación y clima oportuno.	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
4. Aumento de tratados de TLC y socios claves.	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
5. Capacidad de terrenos de sembríos en la región Lambayeque	0.11	1	0.11	1	0.11	1	0.11	2	0.22
<b>Debilidades</b>									
1. Déficit en la operación logística	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
2. Muchas exigencias al momento de exportar	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18
3. Falta de un buen centro de capacitación de exportación.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24
4. Falta de participación en ferias internacionales.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5. Falta de una buena innovación tecnológica.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
6. Plagas no controladas en los sembríos.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
<b>Oportunidades</b>									
1. Reconocimiento de calidad de los productos	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45	4	0.6
2. Crecimiento de compra de productos orgánicos saludables.	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28	2	0.28
3. Mayores proyecto de irrigación de sembríos.	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	2	0.26
4. Apertura a nuevos mercados internacionales	0.15	4	0.6	2	0.3	3	0.45	4	0.6
<b>Amenazas</b>									
1. Incremento del dólar por la coyuntura política	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36
2. Producción y exportación de arándanos por parte de países extranjeros.	0.11	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22
3. Crisis sanitarias	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
4. Desastres naturales	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>Total</b>			<b>5.18</b>		4.26		4.99		5.04

Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Se dio como resultado después de ponderar todos los factores determinantes un 5,18, la primera estrategia de *implementar un estudio de mercado internacional* siendo ella en punto base de todo el proceso para llegar al mercado japonés a través de la exportación de arándanos.

## Anexo 7

## Matriz Cribas

<b>PARTIDA:</b>	<b>ARÁNDANOS 0810.40.00.00</b>
<b>Tabla 1. Variables de criterio básico de Selección de Mercado del país</b>	

<b>Criterios</b>	<b>Expresado en</b>	<b>Ponderación %</b>
<b>1.Índice de facilidad para hacer negocio</b>	Puesto	7%
<b>2.PBI</b>	Dólares	5%
<b>3.Inflación</b>	Porcentaje	5%
<b>4.Población</b>	N° habitantes	10%
<b>5.Ruta</b>	Días	20%
<b>6. Costo Logístico</b>	Dolares	20%
<b>7.Importaciones por mercado</b>	Fob	5%
<b>8.Arancel</b>	Porcentaje	6%
<b>9.Exportaciones Perú</b>	Fob	15%
<b>10.Índice de Obesidad</b>	Porcentaje	7%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

<b>País</b>	<b>Expresado en Puntos (7%)</b>	<b>Valoración</b>	<b>Resultado</b>
<b>NETHERLANDS</b>	49	2	14%
<b>JAPAN</b>	29	3	21%
<b>GERMANY</b>	22	3	21%
<b>EEUU</b>	6	3	21%
<b>CANADA</b>	23	2	14%
<b>UNITED KINGDOM</b>	8	3	21%

<b>País</b>	<b>Expresado en US\$</b>	<b>Valoración</b>	<b>Resultado</b>
<b>NETHERLANDS</b>	912.242,34	1	5%
<b>JAPAN</b>	5.064.872,88	3	15%
<b>GERMANY</b>	3.806.060,14	2	10%
<b>EEUU</b>	20.936.600,00	3	15%
<b>CANADA</b>	1.643.407,98	1	5%
<b>UNITED KINGDOM</b>	2.707.743,78	1	5%

<b>Criterio 3. Inflación (5%)</b>			
<b>País</b>	<b>Expresado en %</b>	<b>Valoración</b>	<b>Resultado</b>
<b>NETHERLANDS</b>	1,3	3	15%
<b>JAPAN</b>	-0,0	3	15%
<b>GERMANY</b>	0,5	2	10%
<b>EEUU</b>	1.2	1	5%
<b>CANADA</b>	0.7	2	10%
<b>UNITED KINGDOM</b>	1	1	5%

**Criterio 4. Población (10%)**

País	Expresado en n° de habitantes	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	17.441,14	1	10%
JAPAN	125.836,02	3	30%
GERMANY	83.240,52	2	20%
EEUU	329.484,12	3	30%
CANADA	38.005,24	2	20%
UNITED KINGDOM	67.215,29	2	20%

**Criterio 5. Ruta Naviera (2 %)**

País	Expresado en días	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	Callao-Perú	2	40%
	Holanda-Amsterdan (19 días y 23 horas)		
JAPAN	Paita-Perú	2	40%
	Tokio-Japan (27 días y 2 horas)		
GERMANY	Paita-Perú	2	40%
	Hamburgo-Alemania (19 días y 2 horas)		
EEUU	Callao-Perú	2	40%
	Miami - EEUU (7 días y 21 horas)		
CANADA	Callao-Perú	2	40%
	Canadá (19 días y 7 horas)		
UNITED KINGDOM	Callao-Perú	2	40%
	United Kingdom (19 días y 22 horas)		

**Criterio 6. Costo Logístico (20%)**

País	Expresado en \$	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	5,202.00	1	20%
JAPAN	3,387.00	3	60%
GERMANY	3,202.00	3	60%
EEUU	5,924.00	1	20%
CANADA	3,500.00	2	40%
UNITED KINGDOM	4,052.00	2	40%

**Criterio 7. Importaciones por mercado del producto: 0810905000 Los demás (5%)**

País	Expresado en miles de dolares	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	485,489,156.000	1	5%
JAPAN	634,678,167.000	3	15%
GERMANY	1,171,580,759.000	3	15%
EEUU	2,406,931,650.000	2	10%
CANADA	404,275,453.000	1	5%
UNITED KINGDOM	634,174,870.000	2	10%

**Criterio 8. Arancel 2018 – 19 (6%)**

País	Expresado en %	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	0%	3	18%
JAPAN	0%	3	18%
GERMANY	0%	3	18%
EEUU	75%	1	6%
CANADA	0%	3	18%
UNITED KINGDOM	5%	3	18%

**Criterio 9. Exportaciones Perú (15%) Fob**

País	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	551,820,270.000	15%
JAPAN	640,953,137.000	30%
GERMANY	1,378,030,840.000	45%
EEUU	1,424,934,919.000	30%
CANADA	389,850,223.000	30%
UNITED KINGDOM	395,692,087.00	30%

**Criterio 10. Índice de Obesidad 2018 (7%)**

País	Expresado en porcentaje	Valoración	Resultado
NETHERLANDS	hombres: 10.4	2	14%
	mujeres: 10.1		
JAPAN	hombres: 37.9	3	21%
	mujeres: 41.5		
GERMANY	hombres: 23.3	2	14%
	mujeres: 23.9		
EEUU	hombres: 19.9	2	14%
	mujeres: 25.7		
CANADA	hombres: 16.8	1	7%
	mujeres: 17.4		
UNITED KINGDOM	hombres: 3.8	1	7%
	mujeres: 3.4		

**Resultados**

Criterio	Resultados					
	NETHERLANDS	JAPAN	GERMANY	EE. UU.	CANADA	UNITED KINGDOM
1. Índice de facilidad para hacer negocio	14%	21%	21%	21%	14%	5%
2. PBI	5%	15%	10%	15%	5%	5%
3. Inflación	15%	15%	10%	5%	10%	5%
4. Población	10%	30%	20%	30%	20%	20%
5. Ruta	40%	40%	40%	40%	40%	40%
6. Coste logístico	60%	40%	20%	60%	20%	40%
7. Importaciones por mercado	5%	15%	15%	10%	5%	10%
8. Arancel	18%	18%	18%	6%	18%	18%
9. Exportaciones Perú	15%	30%	45%	30%	30%	30%
10. Índice de obesidad	14%	21%	14%	14%	7%	7%
<b>Total</b>	196%	245%	213%	231%	169%	180%

**Tabla 2. Variables de criterio de selección del mercado para elegir el estándar de calidad**

Criterio	Unidad de medida	Ponderación
1.Población	N° habitantes	15%
2.Emresas exportadoras	Cantidad	15%
3.Índice de Desempleo	Porcentaje	10%
4.Indice de obesidad	Cantidad	15%
5.Impuesto de ventas	Porcentaje	10%
6.PBI per Capita	Dólares	15%
7.Puertos Marítimos	Cantidad	10%
8.Gasto semanal de las personas	Porcentaje	10%
<b>Total</b>		<b>100%</b>

Criterio	Resultados		
	JAPON	UNITED STATE	GERMANY
1.Población	45%	45%	30%
2.Emresas exportadoras	45%	45%	15%
3.Índice de Desempleo	30%	10%	20%
4.Indice de obesidad	45%	45%	20%
5.Impuesto de ventas	30%	20%	10%
6.PBI per Capita	45%	45%	15%
7.Puertos Marítimos	45%	45%	15%
8.Gasto semanal de las personas	30%	10%	20%
<b>Total</b>	<b>315%</b>	<b>265%</b>	<b>145%</b>

## Anexo 8

### Instrumento



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela de Administración de Empresas

#### Presentación

Buenos días mi nombre es Bruno Azalde Rodríguez estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. El motivo por el cual les estoy realizando esta entrevista, es con el fin de determinar qué factores son los más relevantes en el proceso de exportación de arándanos Lambayecanos a nivel mundial.

A continuación, se les realizarán una serie de preguntas que ayudarán a determinar cómo se desarrolla el sector de exportación, para una mejor llegada al mercado internacional, afianzando sus respuestas con el análisis obtenido en base a las exportaciones de años anteriores a nivel de comercio exterior peruano.

Las respuestas están sujetas a nivel hasta donde usted pueda expresar todos sus conocimientos acerca del manejo empresarial y su evolución de desarrollo internacional.

Las preguntas son las siguientes:

#### DATOS

- Nombre completo:
- Función en la empresa:
- Especialidad:

#### ÁMBITO GENERAL

1. ¿Cómo afectó la coyuntura las exportaciones de arándanos?

#### EMPRESAS PRODUCTORAS

#### EMPRESAS EXPORTADORAS

1. ¿En qué contexto se encuentran las exportaciones de arándanos?
2. ¿Esta empresa la considera pequeña, mediana o grande?

## **EMPRESAS NO EXPORTADORAS**

1. ¿Cuáles son los factores que no hacen desarrollarse en mercados internacionales?
2. ¿Esta empresa la considera pequeña, mediana o grande?

## **DIGNÓSTICO EMPRESARIAL**

### **FACTORES INTERNOS**

1. ¿La empresa acopia los arándanos o cuentan con terreno propio donde siembran las variedades de productos?
2. Si cuentan con terreno, ¿Con cuántos fundos cuenta la empresa?
3. ¿Cuánto dura la temporada del arándano?
4. ¿El arándano que producen es orgánico o es el arándano convencional?
5. ¿Qué hacen con la merma del arándano, lo botan o ingresa al mercado local?
6. ¿Qué tipo de plaga se presentan en los cultivos (% de pérdida) y con qué tipo de pesticidas actúan?, siempre y cuando respeten los regímenes fitosanitarios
7. ¿Cuál es el rendimiento por hectárea o porcentaje aproximado según la zona a la que siembre el arándano?
8. ¿Cuentan con un personal capacitado en producción? ¿Qué métodos utilizan para la retroalimentación?
9. ¿La capacitación al personal de comercialización es constante? ¿Qué métodos utilizan?
10. ¿Cuentan con la tecnología necesaria para cumplir con las exigencias y demanda de los productos? Por ejm. ¿Qué tipo de riego utilizan? ¿Los procesos son manuales o automatizados?
11. ¿Cuenta con certificaciones que avalen la calidad de los productos que son dirigidos al mercado internacional? Por ejemplo, la 9001 - ISO 22000
12. ¿La base financiera de la empresa mantiene provisiones destinadas a la exportación?
13. ¿Qué clima es el óptimo para el sembrado de arándano?
14. ¿Los contenedores al ser exportados requieren carta de temperatura?
15. ¿Qué barreras son las que se le presentan a la empresa cuando desean dirigirse a un nuevo mercado?

**FACTORES EXTERNOS**

16. ¿Cuáles son las estrategias que desarrollan para competir en el mismo mercado internacional y poder diferenciarse?
17. El precio y la competitividad es algo que van de la mano. ¿Cómo hace la empresa frente a este indicador que es uno de los mayores involucrados en la llegada de aceptación de nuevos mercados?
18. ¿Qué regímenes aduaneros son los que ejercen dificultad en el envío de los productos?
19. ¿La empresa participa en ferias nacionales como internacionales?
20. Con el indicador de eficiencia en la entrega de la factura y respuesta rápida a los reclamos, ¿Cómo hace la empresa para que se solucionen de una manera rápida para poder llegar a más mercados internacionales eficazmente?
21. Debido a la coyuntura, ¿En cuánto disminuyo la venta de arándanos? ¿Cuál fue el porcentaje de pérdida que se presencié?
22. ¿Cómo actúan ante posibles fenómenos climatológicos, como por ejemplo lluvias intensas, escasez de agua, viento?
23. ¿Quiénes son sus principales proveedores (nacionales o internacionales)? ¿Cuáles son los criterios de compra (calidad, precio)?
24. Con respecto a la volatilidad del tipo de cambio ¿Los productos incrementan sus precios de exportación o se mantienen a la línea del mercado?
25. ¿Cómo se integra la Distribución Física Internacional al proceso logístico local? ¿Con que operador logístico cuenta?
26. ¿Cuentan con su propia flota logística o alquilan el servicio?
27. ¿Poseen un plan de acción cuando en un proceso de la cadena se paraliza, como por ejemplo no le otorgan el certificado fitosanitario?
- 28.28.



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, **Mg. Juan César Farías Rodríguez**, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciad en Administración de Empresas**, titulado **“GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS LAMBAYECANOS AL MERCADO JAPONÉS, AÑO 2021”**, elaborado por el Est. **AZALDE RODRIGUEZ RICARDO BRUNO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de Abril de

2021

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan César Farías Rodríguez", is written over a horizontal dashed line.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:.** Juan César Farías Rodríguez

**Cargo Actual:** DOCENTE USAT



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Jorge Mundaca Guerra , mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado **“GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS LAMBAYECANOS AL MERCADO JAPONÉS, AÑO 2021”**, elaborado por el Est. **AZALDE RODRIGUEZ RICARDO BRUNO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de Abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Jorge Mundaca", is written over a solid horizontal line. Below the solid line is a dashed horizontal line.

**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./ Mg./Lic. Nombre:** Dr. Jorge Mundaca Guerra

**Cargo Actual:** Docente Usat \_



## CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. José Alberto Gutiérrez Fernández, mediante la presente hago constar que el instrumento utilizado para la recolección de datos del proyecto de tesis para obtener el grado de **Licenciado en Administración de Empresas**, titulado “**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EXPORTACIÓN DE ARÁNDANOS LAMBAYECANOS AL MERCADO JAPONÉS, AÑO 2021**”, elaborado por el Est. **AZALDE RODRIGUEZ RICARDO BRUNO**; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos y confiables y, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 27 de Abril de 2021.

A handwritten signature in black ink, appearing to read "José Alberto Gutiérrez Fernández".

-----  
**FIRMA DEL JUEZ EXPERTO**

**Dr./Mg./Lic. Nombre:** Mg. José Alberto Gutiérrez Fernández

**Cargo Actual:** \_\_\_\_\_ Gerente Logística