



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**GESTIÓN COMERCIAL EN LAS EXPORTACIONES DE
ARÁNDANOS EN LA EMPRESA AGROVISIÓN PERÚ
SAC, 2022**

**PRESENTADO POR
ELSA ESTEFANI ALVARADO VENTURA
LOANA ABIGAIL RAMOS RAMIREZ**

**ASESOR
JOSE CARLOS MONTES NINAQUISPE**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PIMENTEL – PERÚ
2023**



CC BY-NC-ND

Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**GESTIÓN COMERCIAL EN LAS EXPORTACIONES DE
ARÁNDANOS EN LA EMPRESA AGROVISIÓN PERÚ SAC, 2022**

**PARA OPTAR
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADA POR:
ALVARADO VENTURA, ELSA ESTEFANI
RAMOS RAMIREZ, LOANA ABIGAIL**

**ASESOR:
MONTES NINAQUISPE, JOSE CARLOS**

**PIMENTEL, PERÚ
2023**

ÍNDICE

<i>RESUMEN</i>	<i>iv</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>v</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>vi</i>
<i>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO</i>	<i>12</i>
<i>1.1. Antecedentes de la investigación</i>	<i>12</i>
<i>1.1.1. Antecedentes internacionales</i>	<i>12</i>
<i>1.1.2. Antecedentes nacionales</i>	<i>14</i>
<i>1.2. Bases teóricas</i>	<i>16</i>
<i>1.2.1. Gestión comercial</i>	<i>16</i>
<i>1.2.2. Exportación</i>	<i>39</i>
<i>1.3. Definición de términos básicos</i>	<i>45</i>
<i>1.3.1. Gestión comercial</i>	<i>45</i>
<i>1.3.2. Gestión de producción</i>	<i>45</i>
<i>1.3.3. Exportación</i>	<i>45</i>
<i>1.3.4. Arándano</i>	<i>45</i>
<i>CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES</i>	<i>46</i>
<i>2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas</i>	<i>46</i>
<i>2.1.1. Hipótesis general</i>	<i>46</i>
<i>2.1.2. Hipótesis derivadas</i>	<i>46</i>
<i>2.2. Variables y definición operacional</i>	<i>46</i>
<i>2.2.1. Variable Independiente: Gestión comercial</i>	<i>46</i>
<i>2.2.2. Variable Dependiente: Exportaciones</i>	<i>47</i>

<i>CAPÍTULO III: METODOLOGÍA</i>	49
3.1. <i>Diseño metodológico</i>	49
3.2. <i>Diseño muestral</i>	50
3.3. <i>Técnicas de recolección de datos</i>	50
3.3.1. <i>Técnicas de recolección de datos</i>	50
3.3.2. <i>Instrumentos de recolección de datos</i>	50
3.4. <i>Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información</i>	51
3.5. <i>Aspectos éticos</i>	51
<i>CAPÍTULO IV</i>	52
4.1. <i>Resultados de la investigación</i>	52
4.1.1. <i>Descripción de la muestra</i>	52
4.1.2. <i>Análisis exploratorio</i>	52
4.1.3. <i>Verificación de los objetivos</i>	53
<i>CAPÍTULO V</i>	80
5.1. <i>Discusión de resultados</i>	80
<i>CONCLUSIONES</i>	85
<i>RECOMENDACIONES</i>	87
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	88
<i>ANEXOS:</i>	93
1. <i>Matriz de consistencia</i>	93
2. <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	93
3. <i>Instrumento de recopilación de datos</i>	93
4. <i>Validación de instrumentos</i>	93

RESUMEN

La presente indagación titulada “Gestión comercial que limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, 2022” tuvo como propósito general identificar los factores de gestión comercial que limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión.

Esta investigación en cuestión emplea un enfoque combinado de métodos cuantitativos y cualitativos para obtener información acerca de las variables de interés. El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se recopilieron datos de diversas fuentes y se aplicaron herramientas como entrevistas semiestructuradas a una muestra de participantes. El diseño del estudio es aplicado y no experimental, lo que significa que los fenómenos se observaron tal y como ocurrieron en la realidad sin intervenir en ellos.

Dentro de los resultados, se halló que los factores de gestión comercial que limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú SAC son: la proyección de oferta exportable versus lo real producido, eso se da por el clima, la falta de RRHH (mano de obra de cosecheros). Además de las huelgas que impiden que salgan los contenedores a destino.

Finalmente se concluyó que la implementación de sensores de cultivo que ayuden a un conteo mejor y certero, como también que tenga la velocidad de que envíen una proyección general y semanal para ajustarla y armar los programas comerciales de cada semana que salen los contenedores.

Palabras clave: Gestión comercial, exportación, arándano, relación comercial, comercio internacional

ABSTRACT

The present research entitled "Commercial management that limit blueberry exports in the company Agrovisión Perú SAC, 2022" had as a general objective to identify the commercial management factors that limit blueberry exports in the company Agrovisión Perú SAC.

This research in question uses a combined approach of quantitative and qualitative methods to obtain information about the variables of interest. The scope of the study is descriptive, since data was collected from various sources and tools such as semi-structured interviews were applied to a sample of participants. The research design is applied and not experimental, which means that the phenomena were observed as they occurred in reality without intervening in them.

Among the results, it was found that the commercial management factors that limit blueberry exports in the Agrovisión Perú SAC company are: the projection of exportable supply versus the actual produced, this is due to the climate, the lack of HR (manpower work of harvesters). In addition to the strikes that prevent the containers from leaving their destination.

Finally, it was concluded that the implementation of crop sensors that help a better and accurate count, as well as having the speed to send a general and weekly projection to adjust it and put together the commercial programs for each week that the containers come out.

Keywords: Commercial management, export, blueberry, business relationship, international trade

OFICINA DE GRADOS Y TÍTULOS

CONSTANCIA DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO TURNITIN

FECHA	NOMBRE DEL DOCENTE	CORREO DEL DOCENTE
26/01/2024	JOSE CARLOS MONTES NINAQUISPE	JMONTESN@USMP.PE

NOMBRE DE LA TESIS
GESTION COMERCIAL EN LAS EXPORTACIONES DE ARANDANOS EN LA EMPRESA AGROVISION, 2022

NOMBRE DEL ASESORADO(A)	TELÉFONO Y CORREO	ESCUELA PROFESIONAL
LOANA ABIGAIL RAMOS RAMIREZ	970279819 LOANA_RAMOS@USMP.PE	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
ELSA ESTEFANI ALVARADO VENTURA	941997609 ELSA_ALVARADO@USMP.PE	ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

RESULTADO:

18 % (EXCLUYENDO CITAS Y BIBLIOGRAFÍA)
--

CONCLUSIÓN:

LA TESIS SE ENCUENTRA APTA PARA CONTINUAR CON EL SIGUIENTE TRÁMITE.

MG. ASESOR JOSE CARLOS MONTES NINAQUISPE
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESOR
DNI: 44737032

ASESORADO1: ALVARADO VENTURA ELSA ESTEFANI
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO
DNI: 76020613

ASESORADO2: RAMOS RAMIREZ LOANA ABIGAIL
NOMBRE Y FIRMA DEL ASESORADO
DNI: 71545242





REVISADO POR: MG. JOSÉ CARLOS MONTES NINAQUISPE

NOMBRE DEL TRABAJO	AUTOR
TESIS ALVARADO_RAMOS-AGOSTO.doc x	Estefani Alvarado Loana Ramos

RECUENTO DE PALABRAS	RECUENTO DE CARACTERES
17622 Words	100787 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS	TAMAÑO DEL ARCHIVO
112 Pages	24.4MB

FECHA DE ENTREGA	FECHA DEL INFORME
Apr 4, 2024 4:41 PM GMT-5	Apr 4, 2024 4:43 PM GMT-5

● **18% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 14% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 11% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico



MG. JOSE CARLOS MONTES NINAQUISPE
DNI:44737032

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, en el ámbito del comercio internacional, las compañías exportadoras e importadoras se enfrentan a grandes y nuevos retos; entre ellos la internacionalización a mercados cada vez más disputados que demandan productos y servicios de excelente calidad, a un precio justo y con un valor agregado. Si una empresa no tiene una gestión comercial adecuada que promocióne su producto o servicio ante su público objetivo y además no mantiene un seguimiento de la satisfacción del cliente para construir una reputación y fidelidad, entonces el valor del mejor producto o servicio en el mundo no será aprovechado. Por lo tanto, la gestión comercial es crucial para el éxito de una compañía, especialmente si se trata de una empresa que se dedica al comercio internacional.

La gestión comercial abarca una variedad de acciones destinadas a promover la oferta comercial de una empresa. También se puede definir como todos los métodos y estrategias utilizados para conectar con el público y ofrecer productos o servicios, con dos objetivos principales: ganar cuota de mercado y satisfacer al cliente. Esta gestión implica muchas actividades, que van más allá de la simple transacción comercial, como estudios de mercado, fijación de objetivos comerciales, precios, distribución y ventas, desarrollo de nuevos productos y otros aspectos que forman parte del marketing mix o las 4 P: Producto, Precio, Plaza y Promoción. En resumen, la gestión comercial se enfoca en la planificación y realización de actividades comerciales para lograr los objetivos de la empresa y satisfacer los requerimientos de los clientes.

La falta de coordinación entre el departamento de producción y la gestión comercial puede tener consecuencias graves en la satisfacción del cliente y el prestigio corporativo.

Por ejemplo, si se produce más de lo que se puede vender, esto podría afectar los costos y causar pérdidas si el producto es perecedero o de temporada. Por otro lado, si la comunicación no es adecuada, la producción podría ser insuficiente para satisfacer la demanda del mercado. En resumen, la coordinación adecuada entre estos dos departamentos es esencial para garantizar la eficiencia y el éxito comercial de la empresa.

El problema general planteado en la presente indagación es ¿Qué factores de gestión comercial limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión?; de la misma forma, el objetivo general planteado es identificar los factores de gestión comercial que limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión.

Además se plantearon los siguientes problemas específicos:

- a. ¿Cuál fue la situación de las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022?
- b. ¿Es el enfoque y compromiso comercial un factor que limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?
- c. ¿Cómo incide la gestión de conocimiento e información en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?
- d. ¿De qué manera la funcionalidad de la productividad limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?

De acuerdo a los problemas específicos anteriormente mencionados, se plantearon los siguientes objetivos:

- a. Analizar la situación de las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022.

b. El enfoque y compromiso comercial es un factor que limita en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.

c. La gestión de conocimiento e información incide en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.

d. La funcionalidad de la productividad es un factor que limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.

La presente investigación sirvió para encontrar los factores críticos presentes en el proceso de gestión comercial y que a la vez limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión. La gestión comercial es de suma importancia entorno a la estrategia empresarial, considerándose como un motor para el negocio y tiene un impacto directo o indirecto en otras actividades de la compañía. Esta área es responsable de tomar decisiones importantes como establecer la cantidad de producción de arándanos necesarios para poder cubrir la demanda del mercado internacional, establecer las especificaciones que requieren los clientes, definir los precios, las formas de pago y otros aspectos que son cruciales para que la compañía tenga éxito.

De esta manera, este estudio contó con la asesoría de especialistas y expertos en el tema investigado. Así mismo, se consideró la revisión de documentos, utilizando bases de datos confiables como el portal de SUNAT y repositorios académicos para recopilar información precisa y fiable.

Durante la investigación hubieron diferentes limitaciones; una de ellas fue la dificultad para recopilar antecedentes internacionales con relación a una de las dos variables empleadas en el tema investigado. Otra de ellas fue la dificultad al querer tener acceso y contacto con la empresa a entrevistar para aplicar los instrumentos

correspondientes, que finalmente se logró aplicar mediante medios virtuales como Zoom y Gmail.

En el aspecto de organización del estudio, se consideró cinco capítulos, el capítulo uno concerniente al marco teórico, en el cual se exponen las investigaciones previas que guardan relación con la presente tesis. En capítulo dos referentes a las hipótesis y variables, mientras el capítulo tres expone la metodología utilizada. Siguiendo con el capítulo cuatro, este se enfoca en la presentación de resultados alcanzados en la investigación. Finalmente, el capítulo cinco presenta la discusión de los resultados conseguidos, comparándolos con investigaciones anteriores para identificar coincidencias o contradicciones. Además de estos capítulos, se exponen en la parte final las conclusiones y recomendaciones originadas del desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes de la investigación

1.1.1. Antecedentes internacionales

Según Bullemore y Cristobal (2021), en su investigación de titulación tuvieron como objetivo determinar las herramientas que las empresas están empleando a fin de minimizar los impactos negativos producidos por la crisis. Para dicha investigación emplearon la metodología mixta, donde se recolectaron datos de medianas y grandes empresas chilenas por un período de cinco meses, adicional a esto se aplicó una encuesta a 250 directivos de empresas fueron seleccionados principalmente por su experiencia o conocimiento en áreas vinculadas con la gestión de ventas y comercio, que brindará información fidedigna para el logro de los objetivos. Por último, se llegó a la conclusión de que la pandemia originada por el Covid-19 ocasionó un significativo cambio respecto a la forma de procesos de compra tanto en las empresas como los clientes. Han evaluado las métricas de rendimiento, incluyendo el número de ventas y la facturación. Para lograr esto, es fundamental el manejo de instrumentos de gestión como el sistema CMR o Customer Relationship Management (Sistema de Gestión de Relaciones con Clientes). En vista de esta situación, los gerentes deben mejorar y acelerar el proceso de gestión a nivel comercial , por medio del teletrabajo y las videoconferencias, por este motivo se recomienda a la compañía la capacitación y entrenamiento de su personal del área de ventas , entorno al manejo de plataformas digitales correspondientes a teletrabajo , así como desarrollar sus habilidades por refrentes a ventas virtuales , escucha activa , negociación , escucha activa , cierre de venta , entre otros que son necesarias para mejorar las tasas de conversión.

Según Astudillo, Maldonado, Segura y Pallac (2021), en su proyecto de tesis tuvieron como finalidad el análisis del proceso de suministro y potencial de exportación del mango, utilizando un enfoque mixto cuali-cuantitativo y una metodología exploratoria y descriptiva en dos etapas. Durante la primera fase del estudio, se aplicaron entrevistas a autoridades representativas del sector productivo, como segunda parte, se desarrollo y aplico un cuestionario a una muestra de 84 productores de esta fruta. Obteniendo como resultados que el total de productores de mango experimentan obstáculos a la hora de vender sus productos, ocasionados ya sea por factores internos o externos tales como la falta de organización, la carencia de procesos industriales, la incidencia de plagas y enfermedades, la limitación en el acceso a financiamiento, entre otros. Por otra parte, a pesar de que la mayoría de los encuestados mostraron disposición a exportar, únicamente cuatro de ellos cumplieron con los requisitos necesarios. El conocimiento adquirido sobre las particularidades sobre el sistema de procesamiento y producción del mango en la región, puede contribuir a mejorar la integración del sistema de producción de mango de manera más efectiva y eficiente.

En su artículo Perdigón (2020) enfocado en las cooperativas agropecuarias cubanas tuvo como objetivo de estudio el fortalecimiento de la gestión comercial por medio del uso de tecnologías digitales. Para esto se baso en la metodología histórica, analítica y de modelación para analizar literatura correspondiente, identificar factores asociados con el objeto de estudio, y elaborar una estrategia digital utilizando Google Scholar. Después de analizar las etapas de una estrategia comercial, se propuso una estrategia que se basa en el uso del comercio social en Facebook. Finalmente se concluyó que, la aplicación de esta

estrategia permitirá a las cooperativas agropecuarias cubanas mejorar su marketing, relaciones de mercado, innovación tecnológica y competitividad.

Bonilla y Montero (2020), en su proyecto de investigación enfocado en el área administrativa de la empresa Cosecha Tropical SAS tuvieron como fin general el diseño de un manual que contenga los pasos del proceso de compra de suministros e insumos, asegurándose de que se integrara con los procesos comerciales y de producción y estuviera alineado con las políticas de calidad. La metodología empleada en este estudio fue exploratoria y cualitativa. Para obtener información relevante con la problemática, primero de llevo a cabo una entrevista con el representante legal de la empresa y a además se procedió a la observación durante los procesos de gestión de compras. Como resultado, se encontró que el manual de gestión del proceso de compra es una herramienta valiosa que proporciona orientación y procedimientos que la empresa y las áreas correspondientes deben seguir para garantizar la organización en sus operaciones y optimizar la eficacia de los procedimientos.

1.1.2. Antecedentes nacionales

Barrenechea y Vasquez (2019), fijaron estudiar la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande Ltda, donde tuvieron por objetivo establecer la situación entorno a la gestión de adquisición de café verde. Siguiendo una metodología cuantitativa descriptiva correlacional en este estudio, que se basó en fuentes primarias como entrevistas con productores, el gerente de compras de la empresa y expertos en el sector. Los objetivos planteados en la investigación se cumplieron con éxito utilizando esta metodología. La conclusión obtenida fue que la empresa se enfoca en adquirir insumos de alta calidad para cumplir con los estándares internacionales y mantiene una buena relación con los

proveedores para garantizar que el café pergamino se entregue en las mejores condiciones y en el momento adecuado., de acuerdo a la cantidad solicitada.

Guzman y Ordaya (2021), en su investigación realizada en la región San Martín tuvieron por objetivo general identificar el impacto generado por los sistemas de información manejados por las cooperativas y asociaciones en las exportaciones de cacao en grano. La metodología aplicada involucró entrevistas a expertos en cacao, así como encuestas a las cooperativas y asociaciones involucradas en la producción y venta de cacao, así como a empresas relacionadas con el sector del cacao. A partir de los datos alcanzados, se concluyó que estos sistemas de gestión no tuvieron un impacto significativo en cuanto al exportaciones de cacao en la región, esto debido a que las empresas estudiadas afirmaron poseer suficiente información acerca de exportación. También se mencionó que muchas cooperativas y asociaciones no mejoran sus técnicas de cultivo debido a los altos costos involucrados, y que incluso aquellos que cuentan con planes o manuales no los implementan de manera adecuada por el mismo motivo.

Alvarez (2019) en su informe de tesis, se planteó como fin identificar aquellos factores que impedían la exportación a Estados Unidos de la Palta Hass, producida por los agricultores en un distrito en Huaral. Metodológicamente aplicó un estudio cuantitativo, nivel relacional y usando el diseño no experimental, utilizando encuestas y cuestionarios para recopilar información de 12 productores de Palta Hass en la zona. Los resultados indicaron que los principales factores limitantes son la baja calidad de la fruta cosechada, la insuficiente producción individual para cumplir con los requisitos de exportación, la falta de asociación empresarial, la falta de visión empresarial y conocimientos sobre los

procedimientos para el manejo de la palta y su exportación, lo que se traduce en una capacidad insuficiente de los agricultores y una oferta exportable limitada.

Según Ayllon y Loayza (2020), en su estudio realizado en Huánuco tuvieron como finalidad la identificación de aquellos elementos clave que afectaban la exportación de café del Valle del Monzón. Se empleó una metodología mixta con un enfoque no experimental, combinando diseños cuantitativos descriptivos y cualitativos explicativos, para recopilar datos mediante cuestionarios aplicados a los productores y entrevistas realizadas a tres especialistas en temas de exportación de la región. Los autores llegaron a la conclusión que elementos como productividad, conocimiento sobre comercio y certificaciones internacionales relacionados al café tuvieron impactaron de forma significativa , lo cual permite a los productores de café ser más competitivos en el mercado internacional de café especial.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Gestión comercial

1.2.1.1. Definición.

ELGEN (2021), define a la gestión comercial como la base primordial que mantiene el arte de vender. Esta gestión está relacionada a todas aquellas técnicas y procesos que fomentan el poder de comercialización de productos y servicios. En consecuencia, se trata de una de las funciones de la empresa que establece los nexos con el medio circundante.

Arca (2005), Las actividades realizadas por una empresa deben centrarse en las necesidades del mercado, es por ello que las acciones tomadas por la empresa deben ser estudiadas y analizadas en base al consumidor, con la finalidad de llegar a transmitir la esencia de la empresa, lograr sus objetivos planteados y obtener los beneficios deseados.

EKON (2022), La gestión comercial de una empresa hace referencia al conjunto de tácticas y actividades cuyo objetivo general es comunicar su oferta comercial al público. De esta manera, se convierte en una herramienta de comunicación eficaz entre la empresa y los consumidores.

Herrero (2001), señala que la gestión comercial es aquel vínculo creado entre el mercado y la compañía, lo que implica realizar un análisis exhaustivo del mercado con el fin de identificar las necesidades de los consumidores y de aquellos productos que satisfacen esas necesidades. Con esto se busca establecer un vínculo duradero con los clientes por medio de la fidelización.

1.2.1.2. Importancia.

Zavaleta (2018), La gestión comercial es crucial para las organizaciones, puesto que se centra en optimizar la participación de la compañía dentro del mercado, además de establecer un alto grado de satisfacción de los consumidores, lo cual es primordial frente a su competencia dentro del mercado.

1.2.1.3. Objetivos estratégicos de la gestión comercial.

ELGEN (2021), Los objetivos estratégicos de la gestión comercial en las empresas suponen:

a. Relaciones comerciales óptimas. El trabajo diario para establecer y desarrollar relaciones comerciales permite adquirir información importante sobre las preferencias y prioridades de los consumidores, trabajar en la integración horizontal y vertical de la cadena de suministro para generar valor agregado, personalizar el trato con los clientes y identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.

b. Determinar el resultado. Mediante el uso de tecnologías de procesamiento de datos y software de ofimática, se puede llevar a cabo un control en tiempo real del volumen de ventas y los costos relacionados con ellas. De esta forma, es posible identificar los desvíos y tomar medidas correctivas según sea necesario. Dicha fuente de información es sumamente importante ya que retroalimenta a toda la organización.

c. Gestión de la fuerza de ventas. Entre las funciones que contribuyen a alcanzar este objetivo se encuentran la organización de los equipos de ventas, la segmentación de la cartera de clientes, la identificación del perfil de los recursos humanos necesarios, la asignación de tareas a los vendedores, y otras.

1.2.1.4. Etapas de la gestión comercial.

EKON (2022), El desarrollo de una buena gestión comercial debe pasar por las siguientes etapas:

a. Establecimiento de objetivos. Establecer metas poco realistas puede tener una influencia negativa en la empresa. Por eso, para obtener beneficios del negocio, deben seleccionarse unos objetivos correctos y realistas. Los informes del equipo de ventas resultan de gran utilidad para identificarlos, teniendo en cuenta que el desempeño anterior no necesariamente predice las acciones futuras de los clientes.

b. Identificación de leads de calidad. En cualquier momento puede haber multitud de clientes potenciales que necesiten información sobre un producto. El equipo comercial necesita asegurarse de que los vendedores puedan encontrar un enfoque único para cada uno de ellos y actuar rápidamente.

c. Mejora de la eficiencia del proceso de ventas. Identificar buenos clientes potenciales es una de las formas de optimizar el proceso de ventas. Sin embargo, también conviene estar preparados para mejorar su eficiencia y velocidad. La automatización de funciones de ventas y también de marketing (usando por ejemplo campañas de emailing) puede facilitar la construcción de relaciones de confianza con ellos.

d. Contacto. Una vez detectados los intereses de los potenciales clientes, es imprescindible contactar con ellos para establecer una comunicación e iniciar una relación de confianza.

e. Oportunidad de venta. Tras el contacto es cuando se podrán detectar las oportunidades de venta. Es el momento perfecto para establecer las estrategias a seguir con cada cliente y asignar al comercial que desarrollará la labor. Este elaborará las ofertas, las presentará y hará un seguimiento del cliente hasta que consiga el cierre de la venta.

f. Seguimiento del desempeño de los vendedores. Para ver el progreso en el trabajo del equipo, debe realizarse un seguimiento. Esta monitorización permitirá entregar recompensas por un trabajo bien hecho y programar capacitación adicional para entrenar las habilidades de los agentes que lo necesiten.

g. Análisis de resultados. Con base en los datos disponibles se pueden asignar tareas y definir objetivos a corto plazo para los equipos de ventas. Además, la analítica

facilita averiguar dónde están los fallos o ineficiencias que han impedido el cierre de la venta.

1.2.1.5. Elementos de la gestión comercial.

Drew (2022), comenta que contar con un plan comercial es útil en cuanto permite aprovechar las herramientas de gestión, como así también medir el progreso en tiempo real. Todo plan comercial llevado a la gestión consta de ciertos elementos que no pueden faltar:

a. Objetivos. Los objetivos son establecidos con el propósito de lograr un objetivo específico en el área comercial, y están alineados con el objetivo general. Estos objetivos son definidos según el modelo SMART, el cual señala que deben ser:

- S (Specific): Específicos
- M (Mensurable): Susceptibles de ser medibles.
- A (Achievable): Posibles de ser alcanzables.
- R (Relevant): Relevantes
- T (Timely): Delimitados temporalmente.

b. Análisis de mercado. Este concepto implica examinar a la competencia y también entender a quién va dirigida nuestra estrategia. Identificar el público objetivo implica segmentar la población que se dirige el producto o servicio en cuestión. Para llevar a cabo esta segmentación, se toman en cuenta características sociodemográficas, como edad, género, ubicación geográfica, nivel educativo, situación laboral y estado civil. Conocer dónde vive y qué hace nuestra audiencia es fundamental para concentrarse en su atención y dirigir las acciones hacia este grupo.

c. Descripción de productos y servicios. Es importante que conozcamos las características y funciones de nuestros productos para poder destacar sus beneficios y el valor que aportan a los compradores. Es fundamental que estas características estén disponibles y sean accesibles para todos los potenciales compradores interesados en adquirirlos. En resumen, es esencial entender qué ofrecemos y qué necesidad cubrimos para poder comunicarlo adecuadamente a nuestros clientes.

d. Plan de marketing. Refiere a un documento clave en la gestión comercial, que describe en detalle todas las acciones necesarias para promocionar y vender un producto. Su importancia radica en que establece objetivos de ventas a alcanzar en un plazo específico, así como las estrategias para lograrlos. En resumen, el plan de marketing permite establecer metas de ventas y los planes para alcanzarlas dentro de un período determinado.

e. Finanzas y proyecciones. Detalla todas las actividades necesarias para promover y vender un producto. Su relevancia radica en su capacidad para fijar objetivos de ventas a cumplir en un plazo específico, y en la determinación de las estrategias que se utilizarán para lograrlos.

f. Seguimiento y control. Realizar un seguimiento continuo durante todo el año, es pieza fundamental en el cumplimiento de los objetivos comerciales trazados de la compañía. Esto permitirá evaluar el progreso y detectar cualquier error o deficiencia que pueda utilizarse como referencia para los siguientes períodos. Al seguir estos pasos, el departamento comercial puede establecer una estructura sólida para organizar la información y asegurar el éxito de las acciones implementadas acorde con la estrategia

general de la organización. En resumen, el seguimiento constante del plan comercial es clave para asegurar su cumplimiento y mejorar continuamente la estrategia comercial.

1.2.1.6. Ventajas de la gestión comercial.

ELGEN (2021), La relevancia de la gestión comercial en las organizaciones es incuestionable, y sus beneficios se reflejan en diversos aspectos positivos, tales como:

- Aumento de la rentabilidad, a través de un mayor valor de las ventas.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia a nivel comercial.
- Creación de un ambiente de trabajo atractivo para numerosos talentos.
- La garantía de satisfacción del cliente mediante la continua mejora en atención y fidelización.
- Obtención de ventajas en la industria en la que se encuentra la compañía, a nivel competitivo y comparativo.

1.2.1.7. Factores críticos de la gestión comercial en la exportación

Malca Guaylupo y Rubio Donet (2015) indican que las “barreras de exportación”, son aquellos obstáculos o limitaciones de carácter organizacional, operativo o de actitud, los cuales representan un obstáculo para las empresas que buscan emprender en el ámbito internacional.

En las tablas 1 y 2 se presenta una clasificación de las barreras. Las primeras se consideran internas y se relacionan con la falta de recursos y habilidades organizativas dentro de la empresa; mientras que las barreras externas surgen de acuerdo al contexto en la que la compañía desea operar es decir a nivel nacional o internacional.

Tabla 1

Barreras internas que limitan la exportación

Internos	Enfoque y compromiso comercial	Ausencia de dedicación al marketing para la exportación Carencia de dirección gerencial Enfoque del mercado Falta de tiempo
	Conocimiento y experiencia	Conocimientos de comercialización internacional Falta de conocimientos acerca de mercados potenciales Dificultad en la elección de un representante local en el mercado extranjero
	Información	Incapacidad para identificar oportunidades en el mercado internacional Falta de contactos en el mercado internacional Identificar distribuidores en el mercado internacional
	Funcional	Capacidad productiva insuficiente Carencia de trabajadores especializados y flexibles/cualificados en el área laboral Altos costos de trabajo Requisitos de garantía de calidad

Nota. Extraído de Malca Guaylupo y Rubio Donet (2015).

A continuación se detallan las barreras internas que limitan las exportaciones:

a. Enfoque y compromiso comercial

El enfoque y compromiso comercial puntualizado como un proceso involucra la formulación, ejecución y análisis de las estrategias, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados por la organización.

Camille y López (2004) destacan que la “gestión gerencial”, es un proceso que tiene origen en un contexto de tipo colectivo social. Además, indica que el logro de objetivos comunes es posible a través de la combinación de expectativas y potencialidades de todos los actores sociales, que deben enfocarse en el desarrollo humano y social.

b. Marketing para exportación

El marketing internacional o de exportación hace referencia al conjunto de habilidades y conocimientos necesarios para promocionar y dar a notar los bienes o servicios brindados en los mercados internacionales, enfocándonos en ciertas características o beneficios de estos. Este tipo de marketing ayuda a aumentar las ventas al atraer a más clientes dispuestos a pagar por los productos. Además, le brinda la posibilidad a la empresa de desarrollar sus bienes o servicios de acuerdo las necesidades y expectativas de los consumidores, con la finalidad de asegurar su éxito ya sea a nivel nacional o internacional (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2014).

Para lograr esto, es importante fomentar una cultura exportadora en las empresas, realizar misiones comerciales y visitar ferias internacionales que ayuden a conocer mas sobre el mercado objetivo, así como las diversas necesidades del público.

c. Compromiso comercial

Es crucial tener en cuenta que la gerencia tiene una responsabilidad amplia dentro de una organización, pero el aspecto más importante para lograr un buen rendimiento laboral es crear un ambiente de trabajo positivo. La comunicación efectiva de nuevos proyectos o decisiones es esencial para preparar a los empleados para los cambios necesarios. En la actualidad, el clima organizacional es una herramienta vital en las empresas, ya que les permite adaptarse a nuevas formas y métodos de trabajo. Las empresas que valoran a su personal y mejoran sus procesos operativos y administrativos en búsqueda de un mejor desempeño laboral son visionarias. Por lo tanto, el clima organizacional es esencial para diseñar un plan de estrategias y alcanzar el éxito. (Ordoñez, 2015)

La responsabilidad de la gerencia no solo se limita a las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, sino también a garantizar que los empleados cuenten con las condiciones adecuadas de equipamiento y seguridad para realizar sus tareas de manera efectiva.

d. Enfoque del mercado internacional

Según Kotler (2001), el enfoque de marketing centrado en el logro de objetivos establece que el éxito de una organización depende de la forma en la que la compañía identifique los deseos de sus potenciales clientes, así como de satisfacerlos de la manera más competente posible. Este enfoque se basa en una definición clara del mercado, en el enfoque de las necesidades del cliente, en la coordinación de todas las actividades de marketing que influyen en el cliente y en la obtención de beneficios al establecer en base a satisfacer sus necesidades vínculos duraderos con el consumidor.

Este proceso implica la obtención de datos significativos del mercado de los productos que se van a analizar. Se evalúa la demanda de los productos, así como las ventas y ofertas recientes de productos similares para poder establecer el precio de venta más probable para los productos en cuestión. (BANCOMEXT, 2018)

e. Tiempo

Según Mercado (2011), la actividad logística es esencial para satisfacer las necesidades que surgen durante el proceso comercial entre empresas importadoras y exportadoras. Por lo tanto, la logística internacional radica en que permite lograr economías de escala y generación de beneficios de tiempo y lugar. En otras palabras, el cumplimiento de plazos y la entrega puntual no es un valor añadido, sino una condición necesaria en las operaciones comerciales internacionales.

Las empresas de logística tienen la habilidad de coordinar los recursos disponibles para garantizar la entrega puntual de las mercancías. Por lo tanto, en la competencia internacional, la rapidez y la urgencia son factores importantes. Si una empresa logra demostrar que puede hacer entregas más rápidas, gana una ventaja competitiva valiosa ante potenciales clientes.

f. Conocimiento de comercialización internacional

Según Mesa y Yeimy (2019), el proceso de internacionalización de una empresa puede darse en cualquier etapa de su cadena de valor. En este sentido, la selección del mercado y el modo de entrada son aspectos fundamentales que deben considerarse para llevar a cabo el proceso eficazmente. Para ello, se deben tomar en cuenta tres factores: externos, internos y mixtos. Los factores externos corresponden al ambiente en el cual se desenvuelve la compañía, mientras los internos hacen referencia a la orientación estratégica de la empresa y las habilidades y ventajas que posee. La combinación de ambos factores da lugar a aspectos que cambian según el entorno, pero que pueden ser controlados. Se señala además la importancia del tamaño de la empresa como variable clave en la selección del modo de entrada, ya que incide directamente en los recursos financieros y los riesgos que se están dispuestos a asumir. En la competencia internacional, la rapidez y la urgencia son factores determinantes que pueden generar valor frente a los clientes potenciales.

g. Conocimientos de mercados potenciales

Actualmente, debido a la gran oferta en los mercados internacionales, es fundamental tener una actitud profesional que incluya conocimientos básicos sobre el proyecto que se va a desarrollar, así como sobre que los factores vinculados con este

proceso, ya que si este no se establece corre el riesgo de perder mucho dinero, tiempo y esfuerzo.

El éxito en la entrada a los mercados internacionales depende de la habilidad para identificar y seleccionar oportunidades comerciales apropiadas. Es importante reconocer que no todos los mercados son iguales, algunos pueden tener similitudes con el nuestro mientras que otros pueden tener diferentes culturas y hábitos. Es crucial tener ese conocimiento para lograr una entrada exitosa al mercado y asegurarse de llegar al consumidor final con éxito. (AGEXPORT, 2015)

h. Elección de un representante en el mercado extranjero

Según Ortega (2012), el contrato de un agente comercial internacional es una forma muy común que utilizan las empresas para promocionar sus productos en el extranjero. La tarea del agente consiste en distribuir los bienes y servicios teniendo en cuenta los costos y beneficios de la manera más competente posible para aquellas empresas que busquen ingresar a nuevos mercados y, en el futuro, establecer sus propias redes de distribución. La amplia utilización de estos agentes se justifica por su eficacia en el ámbito del comercio internacional. Según Izam (2003), es necesario además que los agentes cumplan con las normas establecidas en el sitio de origen, ya que esto facilitará y agilizará el trámite para la exportación de productos.

i. Identificar oportunidades en el mercado internacional

De acuerdo con Proaño (2012), la globalización plantea nuevos desafíos para las organizaciones y empresas que operan en un entorno competitivo. Aunque también puede

abrir nuevas oportunidades comerciales, para aprovecharlas es necesario realizar un estudio de mercado exhaustivo que proporcione información relevante y guíe los esfuerzos de manera más efectiva. Este proceso de investigación es fundamental para identificar oportunidades comerciales específicas y superar los obstáculos que pueden surgir en el mercado internacional.

Es importante disponer de una cantidad significativa de información sobre los mercados que se consideran como potenciales y realizar un análisis detallado de los factores que incluyen los convenios internacionales, contratos comerciales, barreras de entrada y características regionales. Al contar con información precisa sobre el mercado en el que se va a operar, se pueden tomar decisiones más informadas y precisas para identificar las oportunidades comerciales más adecuadas para la organización.

j. Contactos en el mercado internacional

En el mundo actual, en el que las conexiones entre países son cada vez más estrechas, las relaciones públicas internacionales se han vuelto fundamentales para las empresas quieren expandir su mercado. De acuerdo con Serna Group (2022), tener contactos comerciales en el mercado internacional tiene la ventaja de facilitar una comunicación efectiva entre países, lo que promueve la colaboración y la promoción de relaciones productivas entre empresas y organizaciones.

En la actualidad, coexisten en un mundo globalizado una amplia variedad de actores que interactúan entre sí y se benefician mutuamente. Debido a esto, establecer relaciones y contactos internacionales es una necesidad imperante para las organizaciones.

k. Distribuidores en el mercado internacional

Según el Diario del Exportador (2020), encontrar distribuidores adecuados en el mercado internacional es un proceso complicado y que lleva tiempo. Es importante tener un proceso de selección metódico para evitar errores, ya que acelerar este proceso puede resultar en la omisión de información crucial. La elección de un socio, agente o distribuidor adecuado en el extranjero es una parte vital del éxito de una empresa al exportar.

Carle (2022) señala que una de las decisiones estratégicas de mayor importancia de la compañía está relacionada con su elección de la empresa importadora o distribuidora en un país extranjero.

l. Capacidad productiva insuficiente

De acuerdo con Ballesteros R. y Ballesteros S. (2008), para una instalación industrial, es fundamental conocer la demanda de un producto en un plazo determinado de tiempo antes de iniciar su producción. Para ello, es necesario recibir pedidos anticipados o firmar contratos que establezcan plazos de entrega específicos en pocas semanas o meses. En relación a los gastos que conlleva la producción, estos incluyen una cantidad constante.

El costo de tenencia hace referencia al costo de mantener cada unidad de producto en el inventario, por medio del cual el planificador cumpla con el stock demandado por cada producto en los periodos establecidos, y de esa manera minimizar los costos de producción y almacenamiento durante un período de tiempo determinado.

m. Falta de mano de obra calificada y personal especializado

En su investigación, Rodríguez (2015) indica que tener trabajadores capacitados en una empresa es fundamental para lograr procesos operativos eficientes con un mínimo de desperdicio. El desperdicio se refiere a cualquier actividad que no agrega valor al producto

final, lo que puede resultar en costos adicionales que afectan directamente el precio del producto. Estos costos pueden ser monetarios o tener otros impactos que afecten directamente el costo del producto, dependiendo del tipo de empresa.

n. Altos costos de trabajo

El costo operativo hace referencia a los gastos necesarios para mantener y gestionar una empresa, tales como el pago de alquiler de oficinas, los salarios y beneficios de los empleados, las comisiones y los costos de mantenimiento. Aunque estos costos son primordiales en el funcionamiento adecuado de la compañía, reducirlos puede ser beneficioso para las compañías que buscan recuperarse. Para lograrlo, existen varias estrategias efectivas, como inversión tecnológica, implementación de teletrabajo, búsqueda de proveedores nuevos, mantenimiento predictivo y ajuste de tipos y número de productos y servicios ofrecidos, según señala ESAN (2021).

o. Requisitos de garantía de calidad

Según Las Normas ISO (2021), El proceso de garantía de calidad es una actividad que se lleva a cabo de forma anticipada y que implica diversas acciones preventivas, de control, inspección y de mejora, cuyo objetivo esencial es asegurar que los productos, servicios y sistemas cumplan con las exigencias establecidas por el cliente y además sean producidos en el tiempo determinado con la mejor calidad posible. Para lograr una gestión eficiente de la calidad, la herramienta más utilizada en la industria es el control de calidad.

Tabla 2

Barreras externas que limitan la exportación

Externos	Económicas	Fuerte posición de moneda Minimizar fluctuaciones del tipo de cambio Tasa de interés e inflación Desperfecto de condiciones económicas en mercado externo
	Político	Inestabilidad política Desconocimiento de leyes en el mercado Requerimientos burocráticos
	Sociocultural	Diferente idioma Hábitos y actitudes diferentes en el mercado internacional Formas de negociación
	Restricciones y regularizaciones	Barreras arancelarias y no arancelarias Falta de asesoramiento financiero
	Obstáculos del desarrollo del mercado	Costos de desarrollo de mercado Falta de financiamiento de capital Competencia Costos de transporte y distribución Manejo de documentación
	Riesgos y retornos	Bajas expectativas de retorno/baja percepción de rentabilidad de exportaciones Alto riesgo percibido por operaciones en el extranjero

Nota. Extraído de Malca Guaylupo y Rubio Donet (2015).

Acontinuación se detallan las barreras externas que limitan las exportaciones:

a. Fuerte posición de moneda

Krypton Solid (2022) define la "fuerte posición de moneda" como el dinero emitido por un país que se considera políticamente y económicamente estable. Las monedas fuertes son aceptadas ampliamente como medio de pago para bienes y servicios a nivel mundial, y a menudo se prefieren sobre la moneda nacional.

Según el texto, una moneda fuerte se caracteriza por ser estable en un corto plazo y altamente negociable dentro del mercado de las divisas (FX). A nivel mundial, una de las monedas más usadas es el dólar estadounidense (USD) seguido del euro, el yen, la libra

esterlina, el franco suizo, el dólar canadiense y el australiano. Debido a su reputación, estas monedas son confiables para los inversionistas y empresas internacionales, ya que normalmente no experimentan una apreciación o depreciación significativa.

El dólar estadounidense es particularmente notable por disfrutar del estatus de moneda de reserva mundial. Por esta razón, muchas transacciones internacionales se realizan en dólares estadounidenses. Además, si la moneda de un país comienza a debilitarse, los ciudadanos comenzarán a tener dólares estadounidenses y otros refugios seguros para proteger su riqueza.

b. Fluctuaciones del tipo de cambio

Según Evans (2018), la fluctuación en los valores de cambio a corto plazo puede influir tanto en la oferta como en la demanda de bienes y servicios, así como en la competitividad. Si el dólar estadounidense se fortalece o se aprecia, los importadores en otros países necesitarán más de su propia moneda para adquirir bienes y servicios americanos, lo que aumentará los precios. Como resultado, los importadores pueden reducir su demanda por bienes y servicios americanos en el extranjero.

c. Tasa de interés e inflación

Evans (2018), esta tasa es relevante ya que facilita el intercambio de monedas y, por lo tanto, el comercio internacional y la transferencia de fondos. Además, permite la comparación de precios entre países y afecta la competencia entre productos, así como a la rentabilidad de las empresas. En consecuencia, los precios de bienes o servicios similares son determinados según el país donde se exportan estos, en base a la tasa de cambio.

d. Deterioro de condiciones económicas en mercado externo

A finales del siglo XX, se observó un aumento evidente en las interacciones económicas internacionales, que implican la transacción de bienes y servicios entre individuos que residen en distintos países. Este fenómeno es conocido como la globalización económica creciente y está referido al aumento del comercio extranjero en el ámbito de inversiones y transacciones, lo cual conlleva a la expansión de diversas compañías que operan en múltiples países. (Biblioteca Clacso, 2022).

e. Inestabilidad política

Barrantes (2022), la inestabilidad política puede ser descrita como una serie de eventos, como golpes de estado, protestas sociales, alteraciones en los periodos presidenciales o parlamentarios, asesinatos de líderes y conflictos internos.

f. Requerimientos burocráticos

Según López (2016), el termino burocracia hace referencia a un procedimiento organizacional con el objetivo de gestionar asuntos propios, el cual está regulado por ciertos lineamientos ya establecidos y determinados por medio de un orden racional.

g. Diferente idioma

Tener una habilidad limitada en los idiomas, incluso hablando la lengua materna y/o el inglés, puede ser suficiente para las personas que compran regularmente, más no es apta para aquellos que quieren incursionar en la venta, debido a que la falta de habilidades lingüísticas puede resultar costosa en un entorno global donde se requiere identificar contactos que sean valiosos para la compañía, así como recopilación de información del mercado que sea fácil de contratar e interpretar, así como el acceso a nuevas oportunidades en países de crecimiento rápido y nichos de consumidores establecidos. Es esencial no solo ofrecer productos y servicios de calidad, sino también tener habilidades lingüísticas para

comunicarse efectivamente con los clientes y establecer relaciones comerciales sólidas, sin tener la capacidad de comunicarse efectivamente con los clientes potenciales. (Emprendedor Global, 2015)

h. Hábitos y actitudes diferentes en el mercado internacional

De acuerdo a Paz (2003), el comportamiento de compra en el mercado internacional, también conocido como consumo, ha sido transformado por la globalización, el auge de Internet, la generación X y la generación Y. Estos factores han llevado a una sociedad cada vez más diversa en cuanto a necesidades, valores y estilos de vida, lo cual ha impactado de forma sustancial la manera en que las compañías diseñan sus estrategias de marketing.

i. Formas de negociación

Moreira (2018) señala que actualmente el interés en entender con mayor precisión los diferentes tipos y estilos de negociación se ha vuelto una prioridad, con el objetivo de mejorar los resultados en las negociaciones. Dado que gran parte de las relaciones laborales se basan en la negociación, es importante comprender este tema. Para tener una comprensión más completa de los estilos de negociación, es necesario integrar y relacionar información como si fueran piezas de un rompecabezas. De esta manera, se puede tener una visión completa que permita lograr un avance positivo en las negociaciones, especialmente si el objetivo del trabajo es negociar con clientes.

j. Barreras arancelarias y no arancelarias

Referente a las medidas arancelarias, son aquellos impuestos establecidos por los gobiernos, en el caso de las medidas no arancelarias son aquellas normativas establecidas también por el gobierno con el propósito de obstaculizar o impedir la importación de ciertos productos, sin necesidad de incrementar los aranceles. Estas medidas tienen como finalidad beneficiar a los productores nacionales.

El organismo encargado de las revisiones y actualizaciones del sistema de comercio internacional es la Organización Mundial de Aduanas (OMA) .Como resultado, se ha llegado a la Séptima enmienda del Sistema Armonizado, que introduce cambios relacionados con el contexto actual.

Considerando lo anterior, y sin dejar de lado el análisis técnico-legal que se deba realizar sobre las características y alcances del nuevo Arancel, es crucial hacer una revisión referencial de los temas para los cuales su aplicación (y la correspondiente clasificación arancelaria de bienes en función de él) es importante, necesaria e incluso indispensable:

- Determinar la tasa correcta de los derechos arancelarios
- Cumplir con la normativa de origen prevista en los Convenios Internacionales, y las preferencias arancelarias.
- Aplicar cuotas y contingentes arancelarios de importación según los Convenios Internacionales.
- Verificar las prohibiciones para la importación o exportación de mercancías.
- Cumplir con las restricciones y regulaciones no arancelarias previstas para la importación o exportación de mercancías.
- Aplicar el Impuesto Selectivo al Consumo (ISC) si corresponde

- Aplicar los derechos antidumping y compensatorios en los casos que corresponda.
- Cumplir con la normativa en materia de Drawback.

k. Falta de asesoramiento financiero

Para Casanovas (2017), el Asesoramiento Financiero requiere el conocimiento plenamente del perfil del inversor, cuáles son las necesidades y definir los objetivos para la planificación financiero-fiscal de sus inversiones, teniendo en cuenta aspectos como el patrimonio financiero para finalmente procede a la recomendación personalizada final. Un asesor financiero independiente es responsable de evaluar diversas opciones de inversión, sin importar la entidad emisora o comercializadora, y considerando los requisitos y la composición del patrimonio del inversor. Esto garantiza que el asesoramiento financiero no solo brinde recomendaciones adecuadas de inversión al cliente, sino que también haga un seguimiento continuo en cuanto a su cartera de inversiones por lo cual además puede influir positivamente en la toma de decisiones de la empresa en términos de inversión. Un dato adicional sobre el Asesor Financiero es que busca oportunidades de inversión, en el sentido de buenos valores que estén infravalorados por el mercado, es decir, practica una gestión “value investing”.

l. Costos de desarrollo de mercado

De acuerdo a Kritzer et al. (2023), los costos de desarrollo de mercado incluyen gastos aplicados en proyectos pilotos, encuestas simples o modelos basados en la gestión de mercado para adoptar un enfoque multiespecífico frente a la competencia internacional, de tal manera que la empresa u organización pueda alcanzar el progreso hacia los objetivos planteados.

m. Falta de financiamiento de capital

Según Gungoraydinoglu y Öztekin (2022), la falta de financiamiento de capital se examina mediante la ciclicidad financiera como la diferencia entre niveles de financiación durante temporadas normales y temporadas de crisis financieras en el mercado internacional, donde varias empresas corporativas presentan una mayor caída de capital y por ende aumenta el apalancamiento y disminuye el vencimiento de las deudas que presentan dichas empresas.

n. Competencia

De acuerdo con Alvarez (1950), la competitividad en la vida económica no es una meta, sino más bien un estilo de la vida económica destinada a conseguir una meta. Hablando económicamente de competencia es el de instruir a los participantes a que suministren bienes y servicios de calidad a bajo precio.

Por otro lado, la competitividad implica que una empresa tenga la habilidad de hacer frente de una manera sostenible, siendo competitivo, productivo y creciendo constantemente fuera del mercado nacional. (Augustine, 2009).

o. Costos de transporte y distribución

Zapata et al. (2020) nos dice que “La programación integrada de la producción y la distribución conduce a ahorrar costos de transporte y mejorar la satisfacción del cliente”.

p. Manejo de documentación

Según Peña y Méndez (2003), el manejo de documentación se refiere al conjunto de procesos y técnicas para dirigir adecuadamente los sistemas administrativos de una organización, desde la recepción hasta su eliminación o transferencia del documento. La

gestión de información documental busca mejorar la elaboración, organización, reparto, aprovechamiento y eliminación de todo documento relevante para el funcionamiento de la organización, con el fin de maximizar su valor y utilidad.

q. Bajas expectativas de retorno/baja percepción de rentabilidad de exportaciones

Los países que se enfocan en mercancías y mercados en constante crecimiento a nivel internacional pueden obtener ciertas ventajas. Entre ellas, se encuentra la utilización eficiente del capital disponible, el cual se refleja en un menor desempleo y una mayor eficiencia económica. Además, el aumento de la demanda en las exportaciones permite a los países aprovechar sus recursos de manera efectiva, asignando recursos de áreas poco rentables a áreas más rentables, lo que resulta en un trade-off favorable para la economía en general. (Gómez y Jaime, 2020)

r. Alto riesgo percibido por operaciones en el extranjero

Según Martí (2017), un alto riesgo concerniente a operaciones en el extranjero implica diversos factores. A continuación se detallan algunos:

Analizar las inversiones internacionales requiere controlar más factores que en una inversión nacional, ya que hay que considerar cuestiones como la legislación extranjera, el contexto económico del país, el uso de divisas diferentes, etc. Estos factores pueden generar reticencias en las compañías que piensen invertir a nivel internacional, debido a que el desconocimiento de estos factores puede hacer que cuestionen la viabilidad de la actividad que se quiere llevar a cabo.

Se pueden asegurar y cubrir muchos riesgos, pero aquellos que no se puedan asegurar o cubrir deben ser mitigados. Es importante presupuestar todos los escenarios posibles y dividir la inversión en partes más pequeñas y controlables según el nivel de riesgo que se pueda asumir.

Es crucial examinar con gran detalle la compra, operación y cierre de la inversión en el extranjero para no omitir ningún factor que pueda afectar negativamente los presupuestos.

En cada una de estas etapas, es importante distinguir los riesgos que se pueden asegurar de aquellos que no, los riesgos que se pueden cubrir de los que no, y siempre se debe identificar quiénes son los responsables de llevar a cabo la inversión en cada fase. Es necesario especificar las responsabilidades de los negociadores, liquidadores, comerciales, trabajadores, proveedores, clientes y todos aquellos involucrados en el proyecto, lo que implica crear un mapa de riesgos de los stakeholders.

Después de llevar a cabo todos los análisis y medidas de seguridad necesarias, se procederá al estudio de la rentabilidad. Si los riesgos están bien controlados y cubiertos, la inversión en el extranjero puede ser vista como una inversión en un entorno seguro. Si no se pueden controlar los riesgos, se deberán realizar simulaciones en diferentes escenarios y utilizar procesos estocásticos para calcular la rentabilidad.

1.2.2. Exportación

Exportar implica esfuerzo, dedicación y conocimiento. Esto unido a la identificación por parte de las empresas productoras de factores de importancia en mercados internacionales

Que les permita elevar sus ganancias y ganar notoriedad en este mercado (Sulser Valdez & Pedroza Escandón ,2004).

MIDAGRI (2020), comenta que la exportación se define como un conjunto de acciones de naturaleza económica y comercial que envuelve el comercio de bienes o servicios de un país hacia mercados situados más allá de sus fronteras.

Estos términos se refieren a que el comercio internacional implica acciones de intercambio entre países distintos, brindando la posibilidad a estas naciones de comercializar en mercados diferentes donde sus productos se valoren y demanden más debido a una ventaja comparativa.

Las consecuencias que se generan a nivel macroeconómico son:

- Adquirir divisas, las cuales sirven para conseguir bienes importados
- Ser fuente de empleo
- Perfeccionar los ingresos de las unidades exportadoras
- Genera mayores ingresos fiscales

MINCETUR (2014), define exportación como aquel procedimiento que consiste en el envío de bienes y servicios originados en un país, cuyo destino de uso es el extranjero, este se lleva a cabo siguiendo normas establecidas de carácter legal y operativo, los cuales son dispuestos por las autoridades involucradas en este proceso.

a. La oferta exportable de bienes y servicios.

Al hablar sobre exportación, no solo nos referimos a la venta de bienes tangibles, sino también a los servicios, los cuales son elementos no materiales, como por ejemplo los servicios de turismo o financieros.

La oferta exportable de una empresa se refiere a los productos que pueden ser vendidos en los mercados extranjeros y que tienen el potencial de tener éxito en ellos. Sin embargo, el término no se limita solo al producto en sí, sino que incluye las habilidades esenciales de la empresa en cuanto a su capacidad productiva, financiera, comercial y de gestión de personal. En conjunto, estas habilidades establecen cuan capaz es la compañía de competir a nivel internacional. Definitivamente la oferta exportable estará determinada por la capacidad productiva de la empresa, así como su habilidad en la venta de sus productos con éxito en los mercados extranjeros, lo que va más allá de la producción del producto en sí.

Una empresa se considera una empresa de clase mundial si cumple con ciertos criterios y requisitos:

- Precio y calidad de sus productos son altamente competitivos respecto a los importados.
- Proceso productivo eficiente y confiable.
- Compite con el mercado extranjero en relación al control de calidad y proveedores.
- El personal de la empresa tiene como requisito hablar y escribir en inglés.
- La materia prima utilizada en la producción es de calidad.

- Se hace un estudio de mercado al país donde se va exportar.
- Las metas y objetivos de productividad son conocidos por todo el personal de la compañía.

b. Clasificación de la oferta exportable.

Se clasifican de la siguiente forma:

PRODUCTOS TRADICIONALES: Productos con poco valor agregado, los cuales se exportan y cotizan en el ámbito internacional, entre los cuales tenemos producto de origen minero, metálico, hidrocarburo, harina de pescado y algunos bienes d naturaleza agrícola de uso común.

PRODUCTOS NO TRADICIONALES: Aquellos bienes que tienen cierto valor agregado y se clasifican en diversas categorías que incluyen productos agrícolas, textiles, pesqueros, químicos, minería no metálica, entre otros. A diferencia de los productos tradicionales, estos productos no se mencionan en la lista establecida mediante DS- 076-92-EF.

1.2.2.1. Exportaciones peruanas.

En cuanto a las exportaciones Perú ha demostrado ser económica y comercialmente apto para desempeñar sus actividades con el resto mundo, convirtiéndose en una actividad fundamental y competitiva para el país.

MINCETUR (2022), informó que las exportaciones del Perú durante el año 2021, registradas en SUNAT, ascendieron a US\$ 56 241 millones, lo cual reflejo un aumento del 35% con respecto al año anterior, además de un aumento del 21% en comparación con los niveles previos a la pandemia.

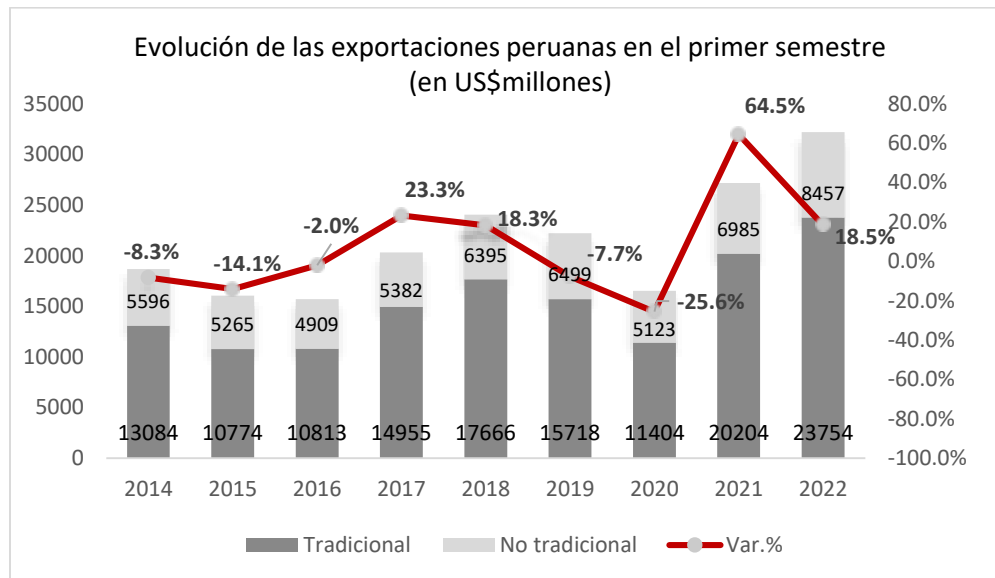
Perú cuenta con productos que han sido posicionados en 170 mercados a nivel internacional, estando entre sus principales importadores China con 33% del total, seguido de Estados Unidos, Unión Europea, Corea del Sur y Canadá.

En el año 2021 la agroexportación, alcanzó a US\$ 8 874 millones, siendo los principales productos de exportación los arándanos con más de 22%, seguido de las uvas, la palta, mango, cacao y derivados y espárragos. Es de suma importancia resaltar que el Perú está ubicado dentro del ranking de los 10 principales países agroexportadores a nivel mundial.

Durante los primeros seis meses del 2022, según datos de la Sunat, las exportaciones totales alcanzaron los US\$ 32,211 millones, lo que representa un crecimiento del 18.5% comparando al año anterior. Cabe destacar que la mayoría del valor de las exportaciones (73.7%) corresponde a productos tradicionales, mientras que el 26.3% restante se refiere a productos no tradicionales, que han experimentado un aumento del 17.6% y del 21% respectivamente.

Figura 1.

Evolución de las exportaciones peruanas en el primer trimestre del año 2022 (en US\$ millones)



Nota. Información extraída de la SUNAT. Elaborada por ComexPerú.

El desempeño de las exportaciones peruanas fue afectado por la pandemia del 2020; sin embargo, en el año 2021 hubo un incremento que logró marcar un récord en 2022. En relación al tipo sector, se sabe que la exportación tradicional es el que realiza mayor cantidad de envíos al exterior (alrededor del 70% entre 2014 y 2022 para este período). Aunque el sector experimentó una disminución importante del 27,4% en 2020, se recuperó enérgicamente en el año siguiente con un aumento del 77,2%. Gracias a estos resultados, el crecimiento del sector ha vuelto a estabilizarse en el período actual.

Entre los sectores tradicionales más importantes, la minería lidera con una suma total de US\$ 18,462 millones, el cual se elevó en un 5,8% respecto a enero a junio de 2021. Después de la minería, se encuentran los envíos de petróleo y sus derivados con US\$ 3,650 millones, lo que representa un aumento significativo del 182,6%. Por otro lado, las exportaciones pesqueras se redujeron en un 10,5%, alcanzando US\$ 1,187 millones,

mientras que las exportaciones agrícolas tuvieron un aumento del 256,6%, con una suma total de US\$ 454 millones.

1.3. Definición de términos básicos

1.3.1. Gestión comercial

Se enfrenta con dos importantes desafíos: satisfacer al consumidor y extender dentro del mercado la participación de la compañía. Para cumplir con estos objetivos, se requiere una estrategia clara, procedimiento de calidad y coordinación eficiente entre las diversas áreas de la organización (Silva ,2020).

1.3.2. Gestión de producción

Implica aplicar técnicas para convertir materias primas en productos terminados, utilizando recursos como materiales, personal y materias primas. El objetivo es asegurar que el producto se fabrique en la cantidad y calidad deseada al combinar estos recursos de manera eficiente (SIMCORE ,2020).

1.3.3. Exportación

INEGI (2011), define exportación como el comercio, intercambio de bienes y servicios entre poblaciones de países diferentes, lo que implica la transferencia de propiedad entre residentes de distintos países.

1.3.4. Arándano

La definición del arándano según la RAE (2021) indica que el arándano, es un fruto que pertenece a la familia de las ericáceas, con una altura que oscila entre 20 y 50 cm, ramas angulosas, hojas alternas de forma ovada y con bordes dentados, flores solitarias, y bayas dulces comestibles de color negrozco o azulado.

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1. Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1. Hipótesis general

Los factores de gestión comercial limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión.

2.1.2. Hipótesis derivadas

Las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú SAC, durante el periodo 2018-2022 tuvieron mucha demanda en el mercado internacional.

La relación comercial es un factor que limita en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú SAC, durante el periodo 2022.

La gestión de conocimiento e información incide en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú SAC, durante el periodo 2022.

La funcionalidad de la productividad es un factor que limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú SAC, durante el periodo 2022.

2.2. Variables y definición operacional

2.2.1. Variable Independiente: Gestión comercial

Según Girón, Vilca y Zúñiga (2021), la gestión comercial es la actividad encargada de dar a conocer e internacionalizar a la organización. Su objetivo principal es asegurar la satisfacción del cliente y aumentar la participación o cuota de mercado de la empresa. Para lograr estos objetivos, resulta esencial contar con un sistema de calidad apropiado, disponer de un área eficiente de servicio al cliente y ofrecer productos o servicios de alta calidad.

1.3.4.1. DIMENSION 1: Enfoque y compromiso comercial

Indicadores

- a. Cumplimiento de contrato
- b. Tiempos de entrega
- c. Requerimiento de calidad

1.3.4.2. DIMENSIÓN 2: Gestión del conocimiento e información

Indicadores

- a. Conocimiento de comercialización internacional
- b. Capital intelectual
- c. Tecnología de información y comunicación

1.3.4.3. DIMENSIÓN 3: Funcionalidad de la productividad

Indicadores

- a. Capacidad productiva
- b. Nivel de producción
- c. Grado de rendimiento (mano de obra)
- d. Índice de cumplimiento

2.2.2. Variable Dependiente: Exportaciones

SUNAT (2008), Es el régimen aduanero aplicable a los bienes que se encuentran en libre circulación dentro del territorio aduanero y que son destinados para su uso o consumo final en el extranjero.

No tiene dimensiones.

Indicadores

- a. Perfil de la empresa exportadora
- b. Capacidad productiva

- c. Proceso de exportación
- d. Precio
- e. Tipo y costo de transporte
- f. Medios de pago
- g. Tipo de documentación para la exportación

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1. Diseño metodológico

Enfoque: Mixto

Se siguió un enfoque mixto que combinó tanto elementos cualitativos como cuantitativos. La parte cualitativa del estudio se enfocó en el análisis teórico de cada variable aplicada, mientras que la parte cuantitativa se centró en la recojo y posterior análisis de la información medible de una muestra. Es así que, el estudio incluyó tanto un análisis teórico como numérico. Vara (2012)

Tipo: Descriptivo

La investigación fue de carácter aplicado, en la que se buscó aplicar los conocimientos adquiridos a la solución de problemas prácticos. Vara (2012)

Alcance: Descriptivo

El alcance fue descriptivo y se utilizaron herramientas mixtas para evaluar las variables establecidas y determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas. Vara (2012)

Diseño: No experimental

El diseño empleado fue no experimental, ya que se limitó a observar los fenómenos en su estado natural, sin manipulación alguna. Vara (2012)

Unidad de investigación: Agrovisión

La unidad de análisis estuvo representada por la empresa Agrovisión.

3.2. Diseño muestral

Para el cálculo de la muestra se tomó en consideración un muestreo no probabilístico, también conocido como muestreo por juicio, en el que se tuvieron en cuenta ciertos criterios de inclusión para seleccionar la muestra.

3.3. Técnicas de recolección de datos

3.3.1. Técnicas de recolección de datos

Entrevistas, aplicadas a la muestra seleccionada, mediante instrumentos (guías de entrevista) para poder alcanzar tres objetivos específicos y un objetivo general.

Revisión documental, se hizo un análisis de registros de información sobre exportaciones realizadas por la empresa Agrovisión Perú SAC, para poder efectuar un objetivo específico planteado en la investigación.

Con el fin de asegurar la fiabilidad y autenticidad de los datos, se aplicaron técnicas apropiadas que garantizan que los resultados obtenidos sean confiables y precisos. Esto se logró a través de la validación y confiabilidad por parte de expertos en el área investigativa.

3.3.2. Instrumentos de recolección de datos

Tabla 3

Técnica/Instrumento de recolección de datos

Técnicas de recolección de datos	Instrumentos de recolección de datos
La entrevista	Guía de entrevista al área comercial
Revisión documental	Base de datos de registro de exportaciones

3.4. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

En este estudio, se realizó un análisis descriptivo con el fin de analizar y representar la información obtenida de manera clara y precisa mediante tablas y gráficos. El análisis estadístico incluyó tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. Referente a la base de datos utilizada, esta fue extraída de la SUNAT y procesada mediante la plataforma Excel para obtener una información concisa.

3.5. Aspectos éticos

Se respetó y siguió el reglamento ético establecido por la Universidad San Martín de Porres, en todo el transcurso de la elaboración y ejecución del estudio, con la finalidad de garantizar que este se realizara de forma ética y así prevenir posibles inconvenientes en el futuro. Se aseguró que se cumplieran todas las normativas y se llevó a cabo una investigación transparente, auténtica y fácil de comprender.

CAPÍTULO IV

4.1. Resultados de la investigación

En el presente capítulo, se presenta información detallada sobre la muestra seleccionada, el análisis exploratorio de los datos y los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos correspondientes a cada objetivo. Además, se incluirán los resultados obtenidos de fuentes secundarias, como SUNAT, que complementan los objetivos específicos y están relacionados con el proyecto de investigación.

4.1.1. Descripción de la muestra

La muestra constó de 3 trabajadoras de la empresa Agrovisión del área comercial, que cumplieron con los criterios de inclusión necesarios para participar en la investigación. A continuación, se presentan los cargos ocupacionales y nombres de los participantes, a quienes se les aplicaron las herramientas de investigación correspondientes.

Tabla 4

Descripción de la muestra

Nombre	Cargo ocupacional	Instrumento aplicado
Tania Martinez	Coordinadora comercial	Entrevista abierta
Brisset Vidarte	Analista comercial	Entrevista abierta
Isabel Lorren	Asistente comercial	Entrevista abierta

4.1.2. Análisis exploratorio

En la investigación se utilizó un enfoque mixto que combinó elementos cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de evaluar tanto la aceptación como el rechazo de las hipótesis planteadas.

La investigación se enfocó en describir y evaluar las características de un problema específico, utilizando diversas fuentes de información y herramientas de recolección de datos como entrevistas y revisión documental de fuentes secundarias. El alcance de la investigación fue descriptivo y se utilizaron herramientas mixtas para evaluar las variables establecidas y determinar la aceptación o rechazo de las hipótesis planteadas.

La investigación fue de carácter aplicado, en la que se buscó aplicar los conocimientos adquiridos a la solución de problemas prácticos. El diseño empleado fue no experimental, ya que se limitó a observar los fenómenos en su estado natural, sin manipulación alguna.

Se empleó un tipo de muestreo no probabilístico o por juicio en esta investigación, en la cual se establecieron criterios de inclusión para la selección de la muestra.

Los resultados presentados se obtuvieron utilizando diversas herramientas de recolección de datos, como guías de entrevistas, que se aplicaron a profundidad a tres asesoras comerciales de la empresa Agrovisión. Además, se consideró la revisión de documentos y se utilizaron fuentes confiables de datos, como SUNAT.

4.1.3. Verificación de los objetivos

4.1.3.1. Situación exportadora de la empresa Agrovisión Perú Sac

Para la obtención de resultados del presente objetivo se aplicaron 2 guías de entrevistas a 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión; como también se recurrió a fuentes de información como el portal de SUNAT.

Tabla 5

Exportaciones de arándano de la empresa Agrovisión Perú SAC del año 2018 – 2022 (Expresado en peso neto y FOB)

AÑO	2017		2018		2019		2020		2021		2021		2022	
	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB	PESONETO	FOB
Estados Unidos	333124.5	3683231	1146881.4	8555903.6	3323241.4	21111894	5487799	29305802.3	7241654.7	41154060.1	7932065.6	35127126.1		
Países Bajos (Holanda)	23400	187200	228057	1901719.5	1388312.6	8270295.66	2757798	14796113	3732337.5	20561240.4	6121218.2	31415985.8		
China	23149.5	173621.3	536262	4637897.1	2197248	14928106.2	2410518	18395522.4	3006885	21844840	3756682.5	24401772.9		
Hong Kong	11700	58500	140400	976352.38	588384	3515636.95	884820	6574291.63	2733877	21308819.9	2465278.4	15942780.2		
Reino Unido	0	0	157875	1326503.9	101700	629004.24	198958.6	936952.1	1085730.9	6346351.86	1710025	9010307.22		
España	0	0	4320	34562.01	176243.9	1082499.01	116932.4	553424.3	532275.2	3194194.06	490253	2633165.24		
Alemania	0	0	3600	27540.87	-	-	-	-	-	-	-	-		
Canadá	0	0	-	-	29376	143435.55	78172.8	382907.61	114566.4	787854.5	-	-		
Belgica	0	0	-	-	-	-	90512	443109.89	-	-	-	-		
Taiwán	0	0	-	-	-	-	21600	160200.75	92835	764027.86	377694	2259149.83		
Emiratos Árabes Unidos	0	0	-	-	-	-	17280	107303.95	31306	256793.9	53568	401597.38		
Arabia Saudita	0	0	-	-	-	-	9550	31697.88	19690	115655.56	13919	69294.21		
Tailandia	0	0	-	-	-	-	2160	11848.98	5760	34921.08	15480	92402		
Corea del Sur	0	0	-	-	-	-	3	1	-	-	-	-		
Kuwait	0	0	-	-	-	-	-	-	22263	137258.09	-	-		
Malasia	0	0	-	-	-	-	-	-	16200	90435.89	19476	135044.64		
India	0	0	-	-	-	-	-	-	12240	75374.1	24120	147069		
Portugal	0	0	-	-	-	-	-	-	13636	72536.87	-	-		
Singapur	0	0	-	-	-	-	-	-	7920	55448.18	72945	431688.5		

Nota. Información extraída de la SUNAT

En la tabla 6 se observa las exportaciones de arándano que realiza la empresa Agrovisión Perú SAC del año 2018 al 2022, exportando más de 10 países diferentes, siendo Estados Unidos, Países Bajos y China sus principales clientes desde el año 2018 a la

actualidad. La empresa ha ido ampliando año tras año su cartera de clientes, posicionándose como una de las mejores empresas agroindustriales en el Perú.

Tabla 6

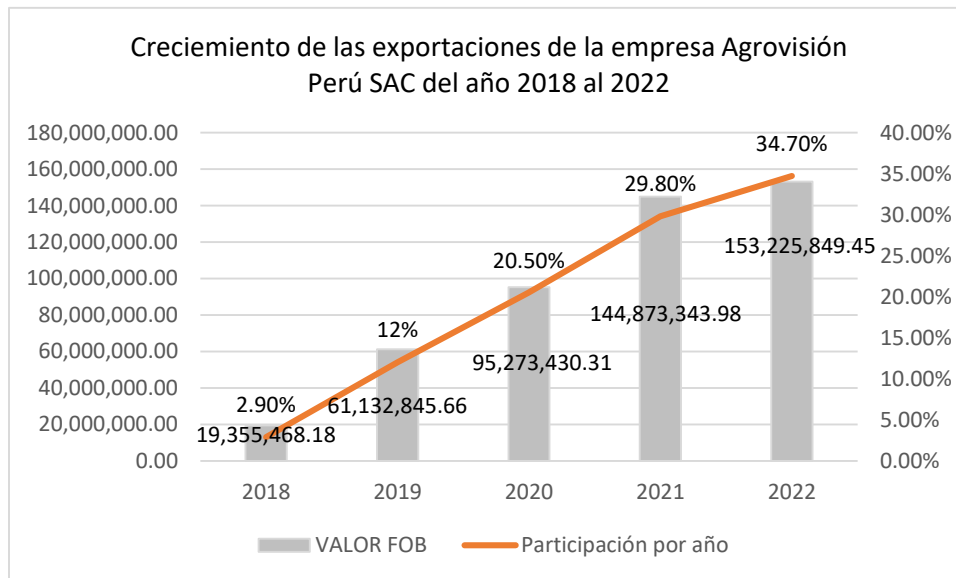
Participación del mercado por año de la empresa Agrovisión Perú SAC del año 2018 al 2022

Año	Peso Neto Kg.	Valor FOB USD	Participación por año (%)
2022	35,011,722.12	153,225,849.45	34.7%
2021	30,037,099.57	144,873,343.98	29.8%
2020	20,712,047.00	95,273,430.31	20.5%
2019	12,149,873.66	61,132,845.66	12.0%
2018	2,937,058.76	19,355,468.18	2.9%
TOTAL	100,847,801.11	473,860,937.58	100.0%

Nota. Se recopiló información de la SUNAT sobre las exportaciones de arándano de la empresa Agrovisión Perú SAC en los últimos 5 años

Figura 2

Crecimiento de las exportaciones de la empresa Agrovisión Perú SAC del año 2018 al 2022



Nota. Información extraída de la SUNAT.

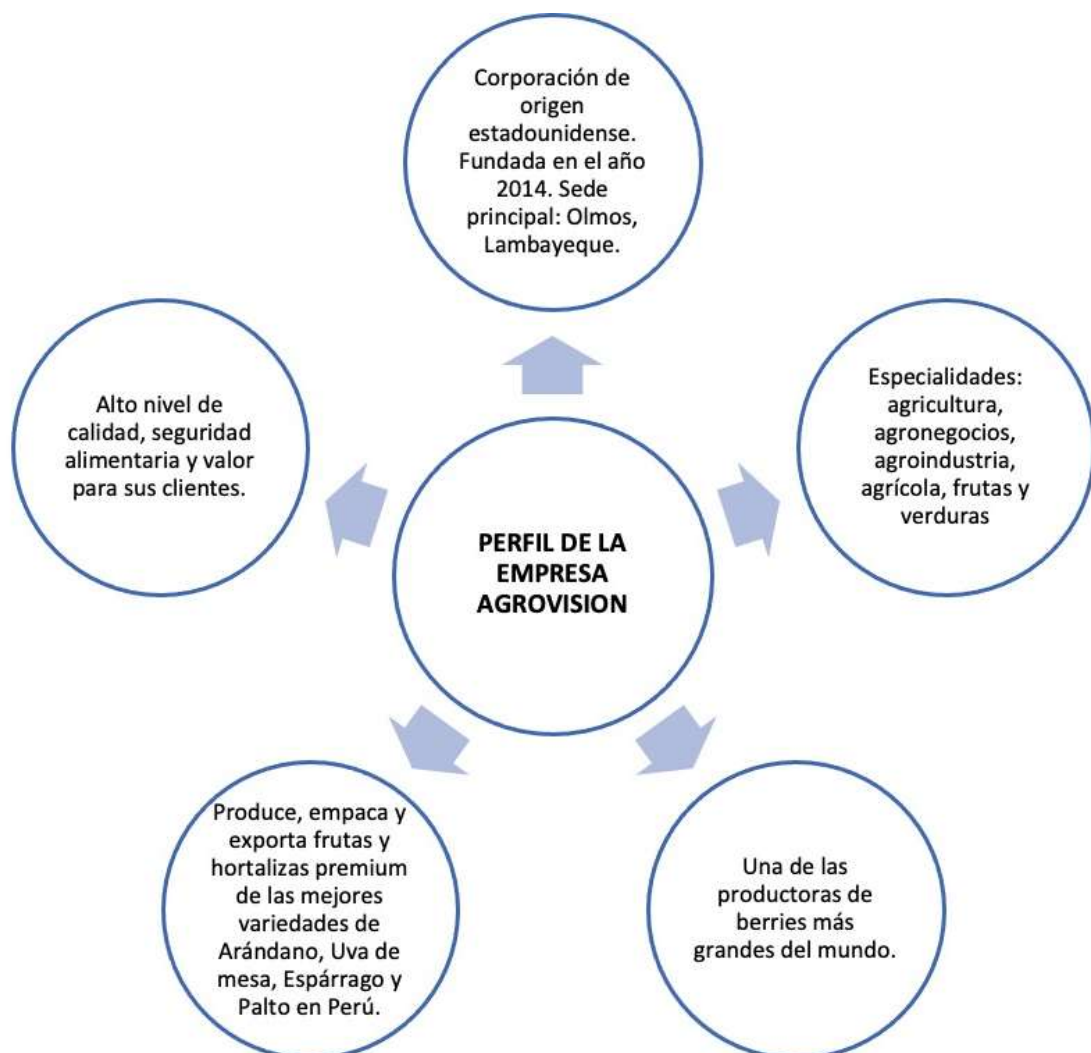
Podemos observar que la empresa Agrovisión Perú SAC ha ido creciendo notablemente en sus exportaciones a lo largo de los años, siendo el arándano su producto estrella. Llegando a exportar 153,225,84 dólares en el año 2022 subiendo a una participación del 34.7% a comparación de años anteriores.

Para obtener información detallada se aplicaron entrevistas las cuales dieron los siguientes resultados:

Perfil de la empresa exportadora

Figura 3

Perfil de la empresa Agrovisión



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La corporación Agrovisión Perú S.A.C., fue fundada en el año 2014 con sede principal en la ciudad de Olmos, Lambayeque. Su objeto social está relacionado con: cultivo de frutas y verduras, agricultura, agronegocios, agroindustria y agrícola. Agrovisión, es una corporación de origen estadounidense, siendo una de las productoras de berries más grandes del mundo que busca redefinir la industria de la agricultura con el propósito de transformar tierras y transformar vidas.

La figura 2 muestra los resultados con respecto al perfil de la empresa Agrovisión. En dichos resultados obtenidos en las guías de entrevistas aplicadas a las 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión se obtuvieron respuestas similares, es por ello que se resumió en dicho gráfico, en el cual detallan que Agrovisión es la tercera empresa exportadora más grande del Perú, que en los últimos 5 años ha crecido de manera constante y que a la vez han sido reconocidos a nivel internacional debido a la calidad de sus productos. Agrovisión, es una corporación de origen estadounidense, con sede principal en la ciudad de Olmos, Lambayeque; siendo una de las productoras de arándanos más grandes y completas del mundo que busca redefinir la industria de la agricultura con la finalidad de transformar tierras y transformar vidas de sus trabajadores.

Agrovisión, opera con los más altos estándares y protocolos de bienestar de los trabajadores y además utiliza tecnología de punta para garantizar el más alto nivel de calidad, seguridad alimentaria y valor para sus clientes; como también cuenta con diversas certificaciones internacionales que garantizan la calidad de sus productos.

A continuación, se detallará la matriz FODA de la empresa Agrovisión:

Tabla 6*FODA de la empresa Agrovisión Perú SAC*

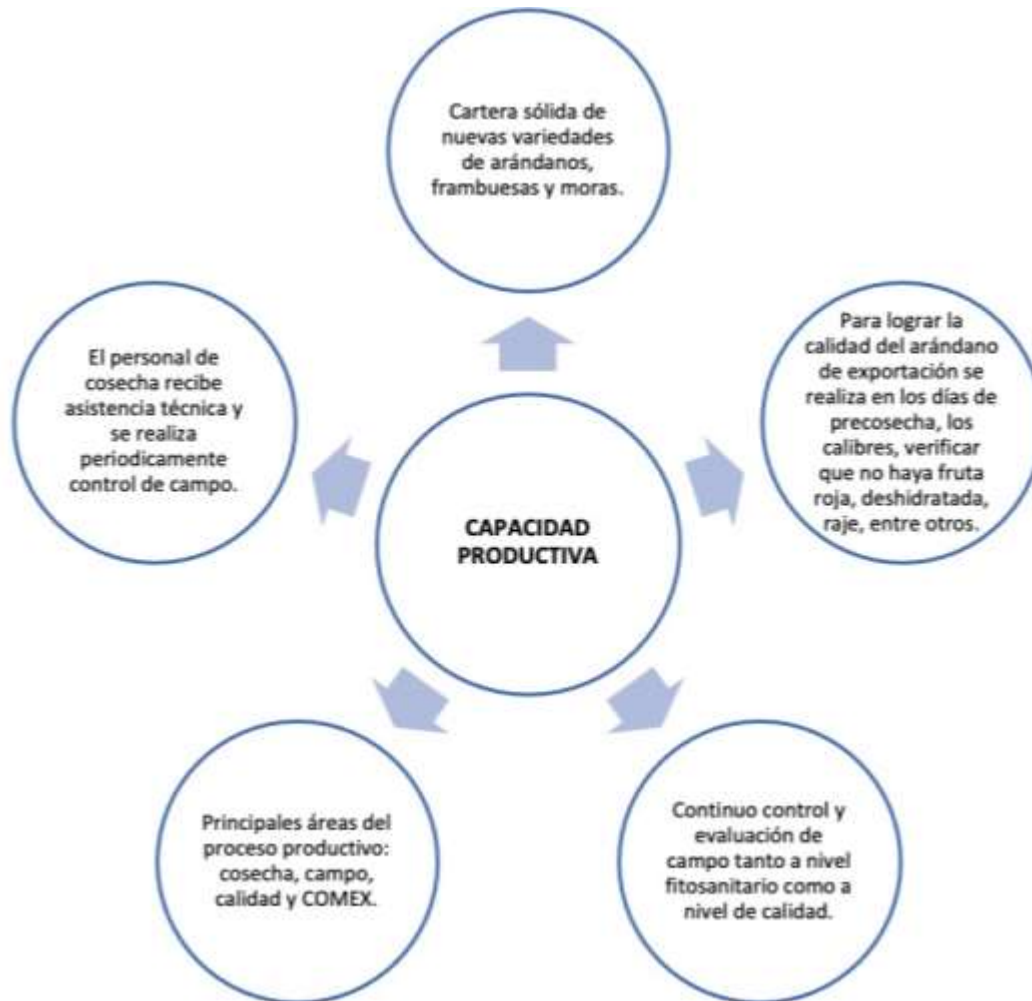
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Empresa líder del mercado.• Una de las productoras de berries más grandes del mundo.• Agroexportadora de gran impacto social.• Cartera sólida de nuevas variedades de arándanos, uvas de mesa, espárrago y palto en el Perú.• Altos estándares de bienestar de los trabajadores.• Utiliza tecnología para certificar un nivel de calidad elevado, seguridad alimentaria y valor para sus clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Su producto bandera, el arándano, tiene alta demanda internacional.• Prioridad y preferencia de clientes por consumo de productos orgánicos, naturales y ecológicos.• Aumento de demanda en Estados Unidos y Europa.• Incremento y fortalecimiento del sector agrícola.• Elevada capacidad adquisitiva de compradores internacionales.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• Mejorar el tema de proyecciones con respecto a la capacidad productiva.• Mano de obra poco capacitada.• Limitadas áreas de producción.• Productos muy perecibles para el envío, ya que es fruta.• Persistente plagas en los cultivos.	<ul style="list-style-type: none">• Competencia fuerte, como es Camposol.• Aumento de países exportadores.• El clima• Huelgas agrarias y paros.• Plagas y enfermedades.

Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Capacidad productiva

Figura 4

Capacidad productiva de la empresa Agrovisión



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La figura 3 muestra los resultados con respecto a la capacidad productiva de Agrovisión Perú SAC.

En dichos resultados obtenidos en las guías de entrevistas aplicadas a las 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión Perú SAC se obtuvieron respuestas similares, es por ello que se resumió en dicho gráfico, en el cual se describe que las principales áreas de

proceso productivo son: Cosecha, Campo, Calidad y COMEX; sin embargo detallan que hay áreas más importantes que están subdivididas dentro de las anteriormente mencionadas. Para que se logre la calidad de sus productos, realizan un continuo control y evaluación de campo tanto a nivel fitosanitario y a nivel de calidad de la fruta; ya que el arándano pasa por exámenes tanto de moléculas, si en caso se excediera el número de moléculas permitidas por destino como Europa que suele permitir de 3 a 4 moléculas de exámenes; no pasaría dicho examen y por ende no se daría luz verde para que esa fruta sea exportada a dicho mercado.

También se realizan capacitaciones y asistencia técnica a los trabajadores de campo y a la vez tratan de contratar cosecheros que tengan experiencia y conocimiento de cómo tratar la fruta al momento de ser cosechada y manipulada; de tal manera que se logre cumplir con los estándares de calidad de la fruta y que llegue al país destino con el menor porcentaje posible de calidad baja.

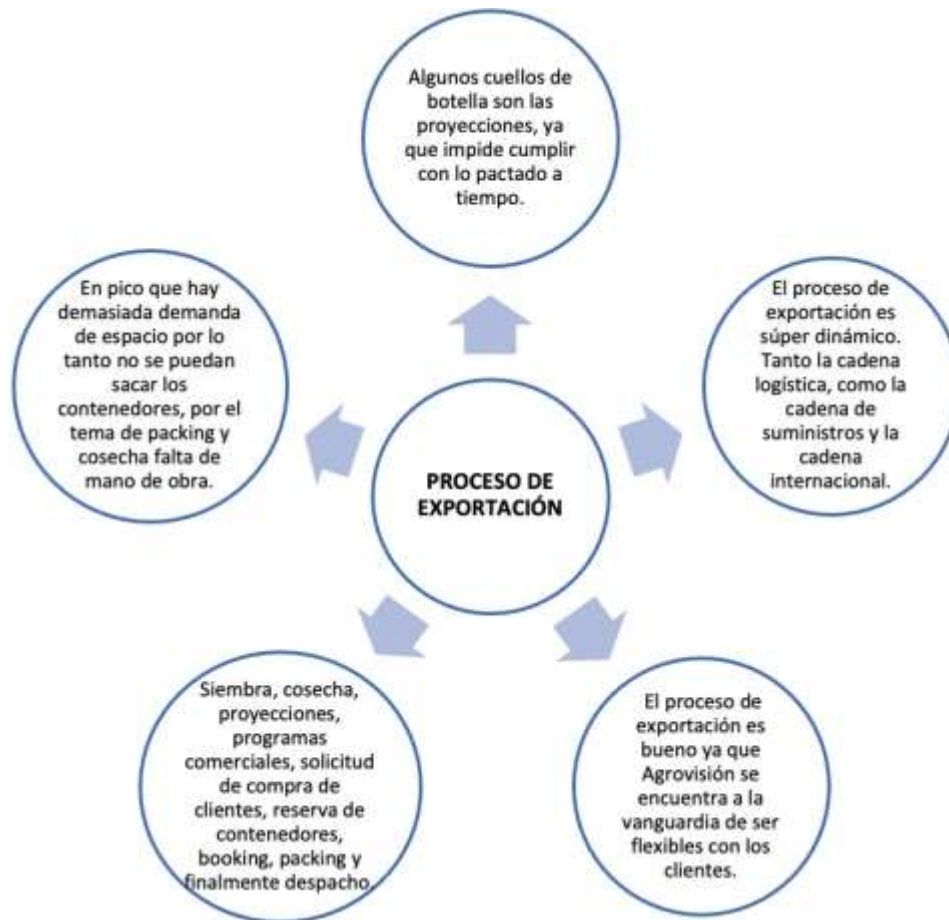
Proceso de exportación

Según la entrevista aplicada a las asesoras comerciales de la empresa Agrovisión, señalan que dentro de su proceso de exportación inicia con la siembra, posterior la cosecha, proceso de proyecciones para ver como va el volumen de la fruta teniendo en cuenta el número de kilos demandado, de acuerdo a eso se arman programas comerciales que luego se les envía a los clientes internacionales; y de acuerdo a su respuesta de visto bueno de estos clientes se organizan reuniones semanales con el área COMEX de Agrovisión Perú SAC, para programar y organizar el proceso de reserva de contenedores, de espacios (booking), y pasa al proceso de packing, ahí se establecen las fechas en las que se van a despachar estos contenedores y también se ve todo el tema de calidad donde se usan bolsas,

cajas, clunchet, etc; para posteriormente ser despachado con destino al puerto y que finalmente la embarcación zarpe al país destino.

Figura 5

Proceso de exportación de la empresa Agrovisión Perú SAC



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La figura 4 muestra los resultados con respecto al proceso de exportación de la empresa Agrovisión Perú SAC.

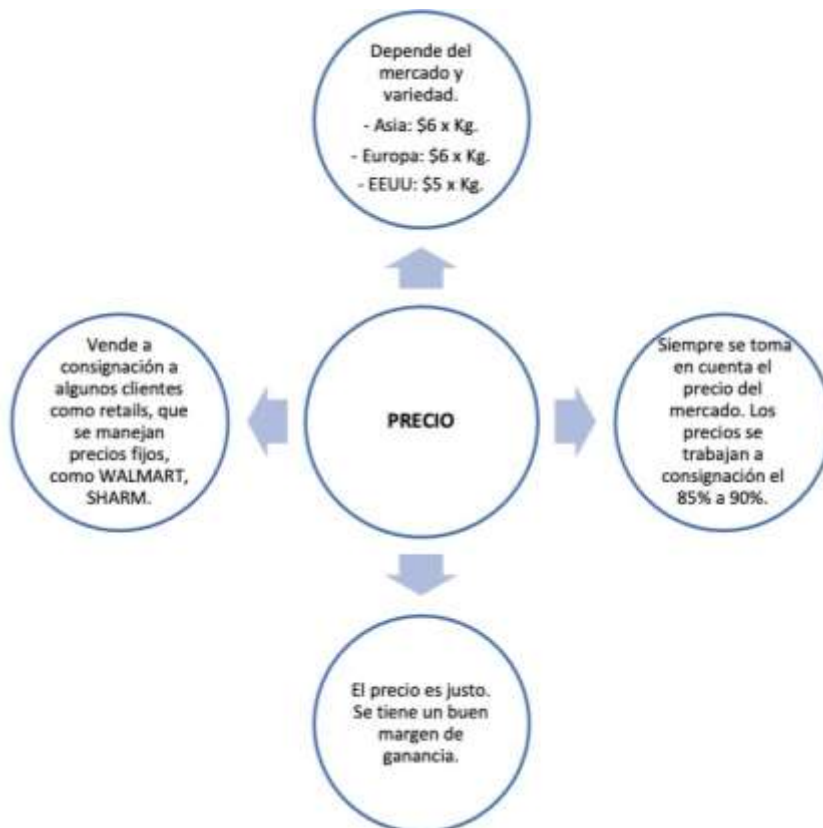
En dichos resultados obtenidos en las guías de entrevistas aplicadas a las 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión Perú SAC se obtuvieron respuestas similares, es por

ello que se resumió en dicho gráfico, en el cual detallan que dentro de los cuellos de botellas que afectan principalmente al proceso comercial de exportación de arándano son mayormente las proyecciones que suelen realizar, como también el tema de la defectuosa logística por motivos de paros y huelgas agrarias; la logística internacional (demoras en los puertos); el clima (ya que si llueve mucho en el campo de Olmos, la trocha se vuelve barro, por ende hay una congestión de transporte); subida de combustible (aumento de costos en la logística nacional, es decir del campo al puerto).

Precio

Figura 6

Precio de exportación fijado por la empresa Agrovisión Perú SAC



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La figura 5 muestra los resultados con respecto al precio de exportación de arándano fijado por la empresa Agrovisión Perú SAC.

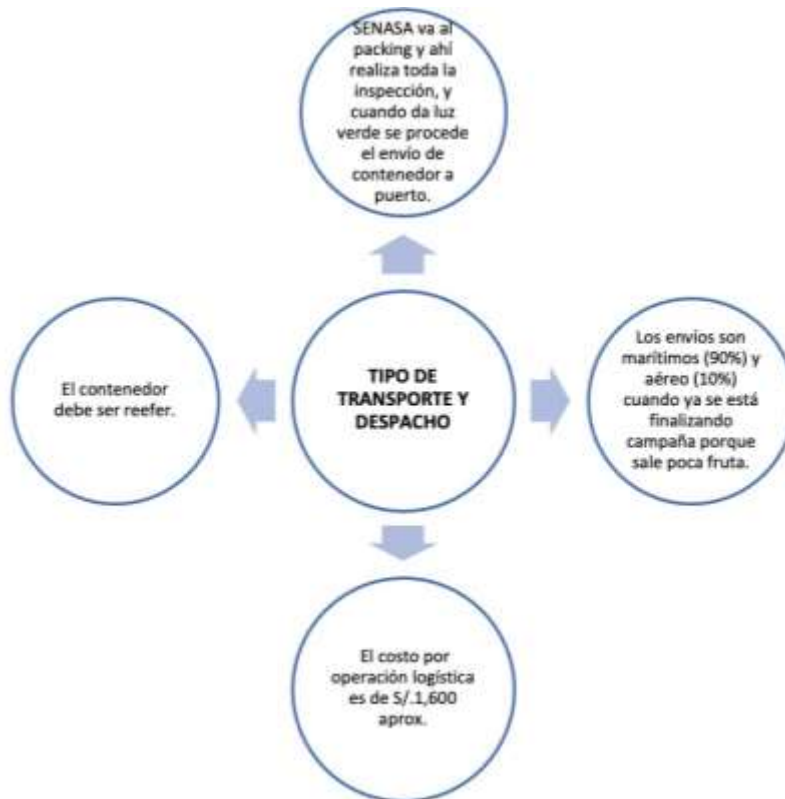
En dichos resultados obtenidos en las guías de entrevistas aplicadas a las 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión Perú SAC se obtuvieron respuestas similares, en la cual indican que el precio fijado depende al tipo de mercado por ejemplo para Asia y Europa se vende a \$6 el kilo, y para EE. UU se vende a \$5 el kilo. Se vende a consignación a algunos clientes como son los retails que si son a precio fijo como WALMART y SHARM; con ellos se tienen programas a un precio fijo. Los precios se trabajan a consignación del 85% al 90%.

Agrovisión Perú SAC considera que vende a un precio justo y que a la vez obtiene un buen margen de ganancia.

Tipo de transporte y despacho

Figura 7

Tipo de transporte y despacho de la empresa Agrovisión



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La figura 6 muestra los resultados con respecto al tipo de transporte y despacho para la exportación de arándano en la empresa Agrovisión.

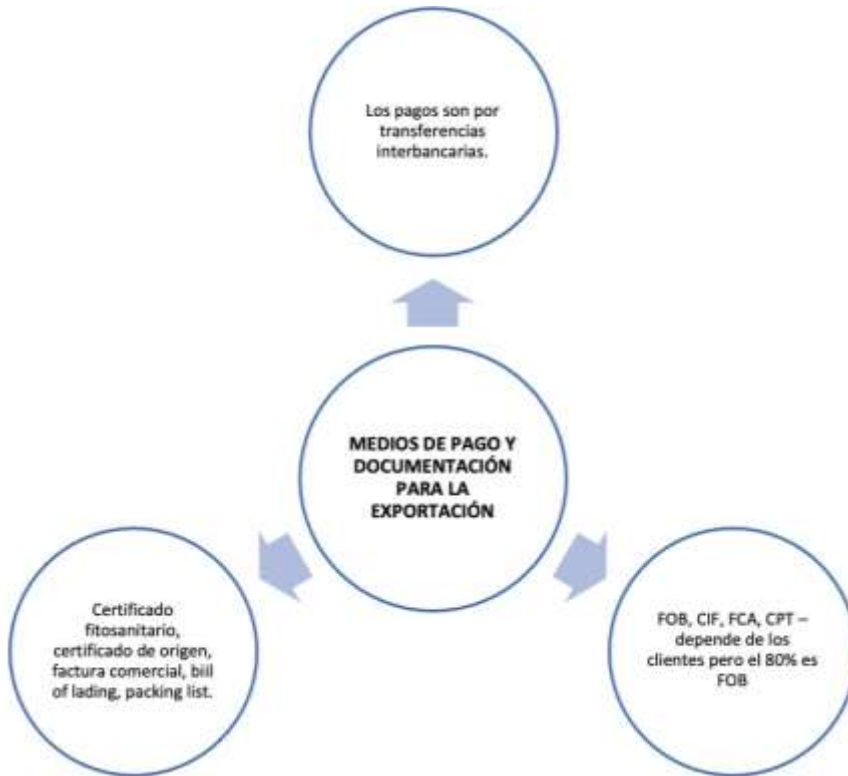
Medios de pago y documentación para la exportación

En Agrovisión, el medio de pago usado por sus clientes internacionales se da mediante transferencias interbancarias. Y los incoterms más usados dentro de la negociación que realizan con sus clientes son mediante FOB Y CIF (80%); y el otro (20%) mediante FCA y CPT.

Los documentos usados para que se dé el proceso de exportación de arándano son: certificado fitosanitario, certificado de origen, factura comercial, bill of lading y packing list.

Figura 8

Medios de pago y documentación para exportación de la empresa Agrovisión



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

La figura 7 muestra los resultados con respecto a los medios de pago y documentación para la exportación de arándano en la empresa Agrovisión.

En dichos resultados obtenidos en las guías de entrevistas aplicadas a las 3 asesoras comerciales de la empresa Agrovisión se obtuvieron respuestas similares.

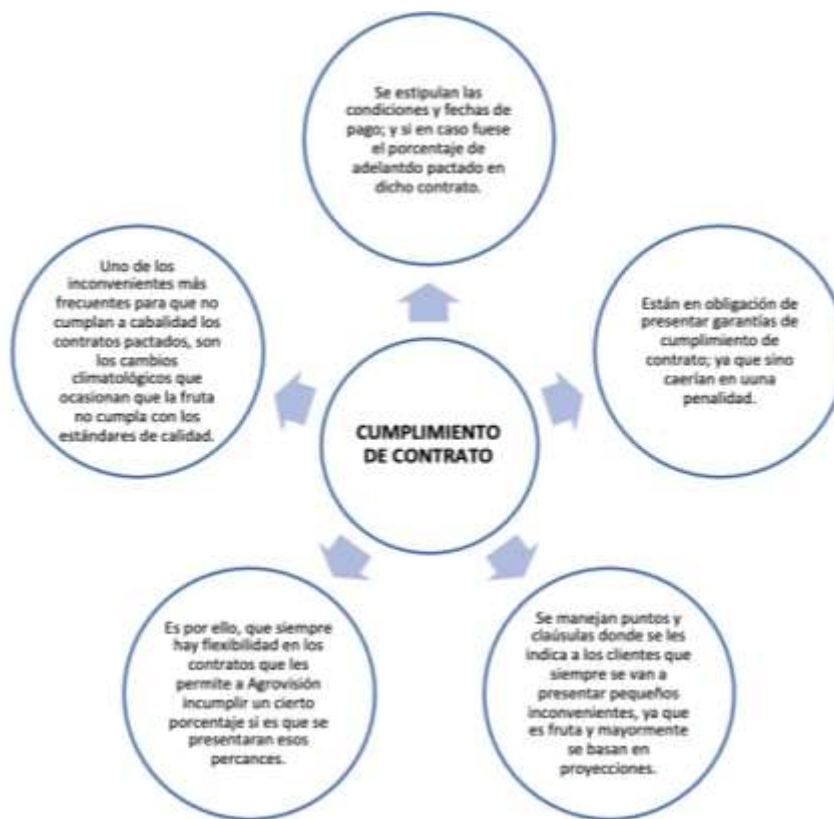
4.1.3.2. Enfoque y compromiso comercial en la empresa Agrovisión Perú Sac

Para el desarrollo del segundo objetivo específico se desarrolló un muestreo no probabilístico intencional mediante una entrevista dirigida a tres personas relacionadas directamente a la gestión comercial de la empresa.

El enfoque y compromiso comercial dentro de la empresa tiene como finalidad la venta del producto al mercado internacional, ofreciendo e informando a los clientes sobre la variedad, cantidad y tiempo con la se cuenta para el envío y de esta manera cumplir con las exigencias del mercado internacional. A continuación, se presentará de manera detallada los resultados obtenidos de las entrevistas aplicadas con respecto a este objetivo específico:

Figura 9

Cumplimiento de contrato



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

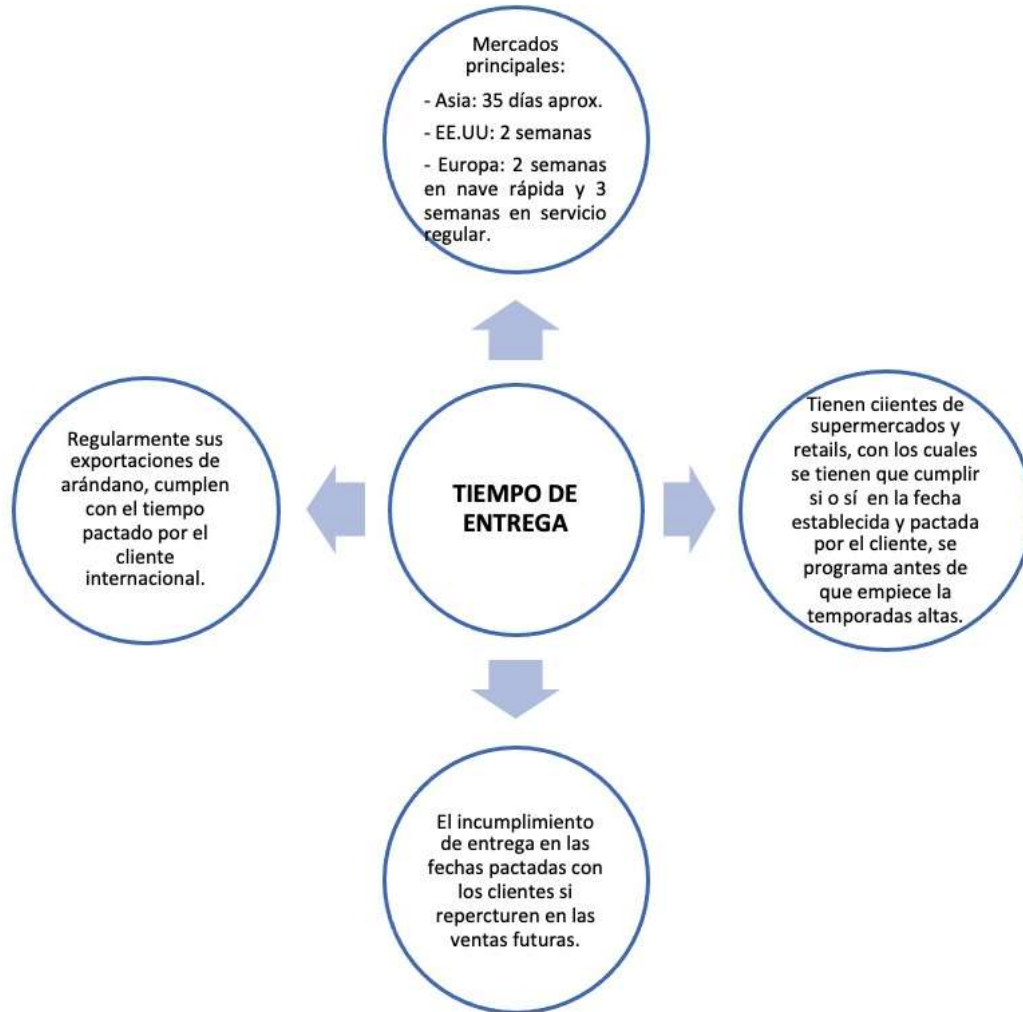
Mediante la figura 8 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C. Las colaboradoras afirman que para asegurar el cumplimiento de contrato se realizan el pago de 50% contra entrega o contradocumentos. El 80% de sus contratos se realizan mediante pagos anticipados, estipulando las condiciones y fechas de pago pactados entre ambas partes.

Las colaboradoras comentan que para conocer a sus clientes potenciales utilizan 2 plataformas la página Credi Safe y la lista SAC en donde visualizan la información como su capacidad crediticia, temas de narcotráfico, terroristas, entre otros, para poder finalizar el proceso de compra y venta internacional de manera fehaciente.

Asimismo, cabe resaltar que los inconvenientes que registran frecuentemente en el proceso comercial son debido a problemas de proyección, demanda de los contenedores y cambios climatológicos.

Figura 10

Tiempo de entrega



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 9 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

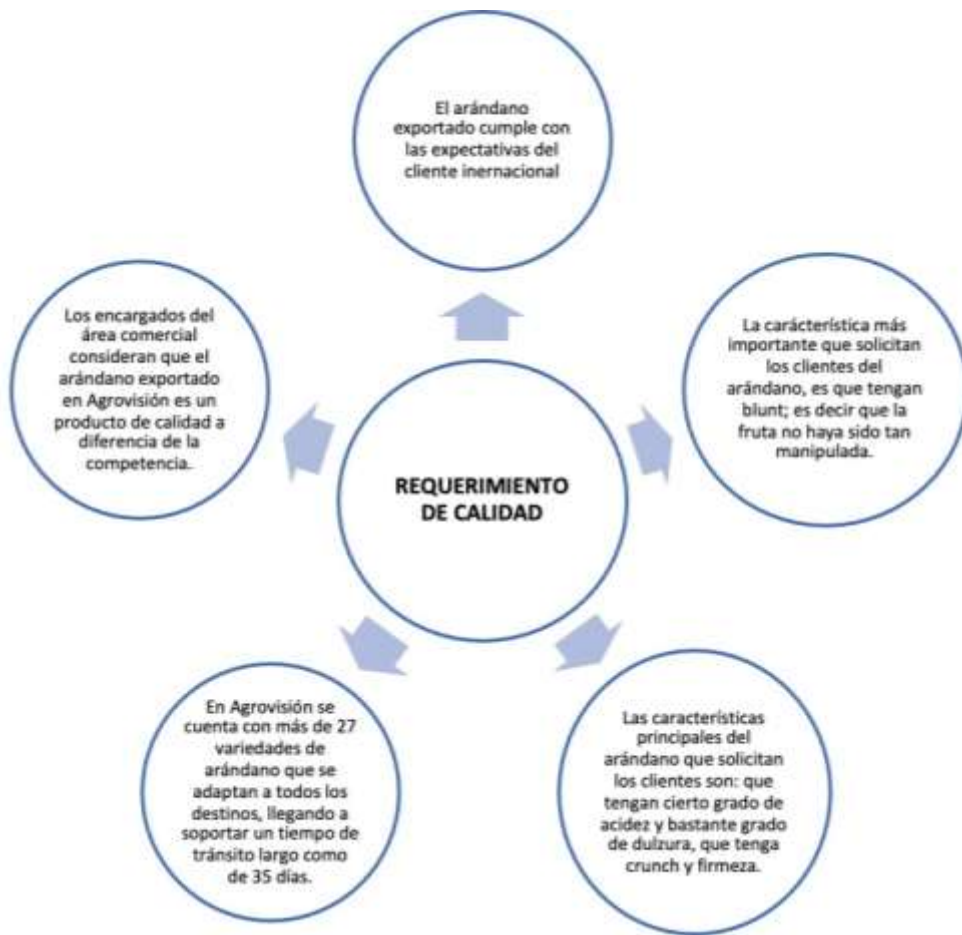
Regularmente sus exportaciones de arándano, cumplen en su posibilidad con el tiempo pactado por el cliente, a excepciones de algún inconveniente con el tránsito. Sin embargo, para prever alguna traba todos los contenedores son enviados con una semana de anticipación.

Para el envío de arándano el tiempo de entrega es de una semana y media aproximadamente, en donde cada semana de cosecha, packing arma los contenedores empacando de acuerdo con los formatos del cliente, mercado y variedad. Esto se tarda una semana y la siguiente semana está siendo enviados a su destino, es decir el tiempo establecido para llegar a su destino final dependerá del mercado. Agrovisión cuenta con 3 mercados principales que son: Asia: 35 días aproximadamente, EE.UU: 2 semanas y Europa: 2 semanas en nave rápida y 3 semanas en servicio regular.

Además, se cuenta con clientes de supermercados y retails, con los cuales se tienen que cumplir si o si la fecha establecida y pactada por el cliente, las cuales son programadas antes de empezar temporadas altas. Por otro lado, el incumplimiento de entrega en las fechas pactadas con los clientes no repercutir directamente en las ventas futuras porque los clientes conocen sobre inconvenientes que pueden ocurrir en este trayecto los clientes siempre se encuentran informados de la realidad que suceden en cada país, de igual manera las colaboras se encargan de mantener informados a sus clientes. No obstante, si afecta hacia las ventas del cliente porque es volumen y retornos que esperan en ciertas fechas y al no llegar en la semana pactada, se les complica sus ventas, teniendo ellos que buscar producto de otra empresa.

Figura 11

Requerimiento de calidad



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 10 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C..

Consideran que el arándano exportado por la empresa cumple con las expectativas que el cliente internacional requiere, hoy en día Agrovisión es la tercera empresa más grande del Perú en agroexportadoras, esto quiere decir que a los 5 años que se tiene exportando ha crecido a grandes rasgos y se caracteriza por tener una gran variedad de arándano logrando llegar a diferentes mercados, además es flexible en el tema de

empaquetado ya que los clientes pueden enviar sus especificaciones, es una empresa confiable, segura y que cumple en lo mayor posible con todas las metas establecidas.

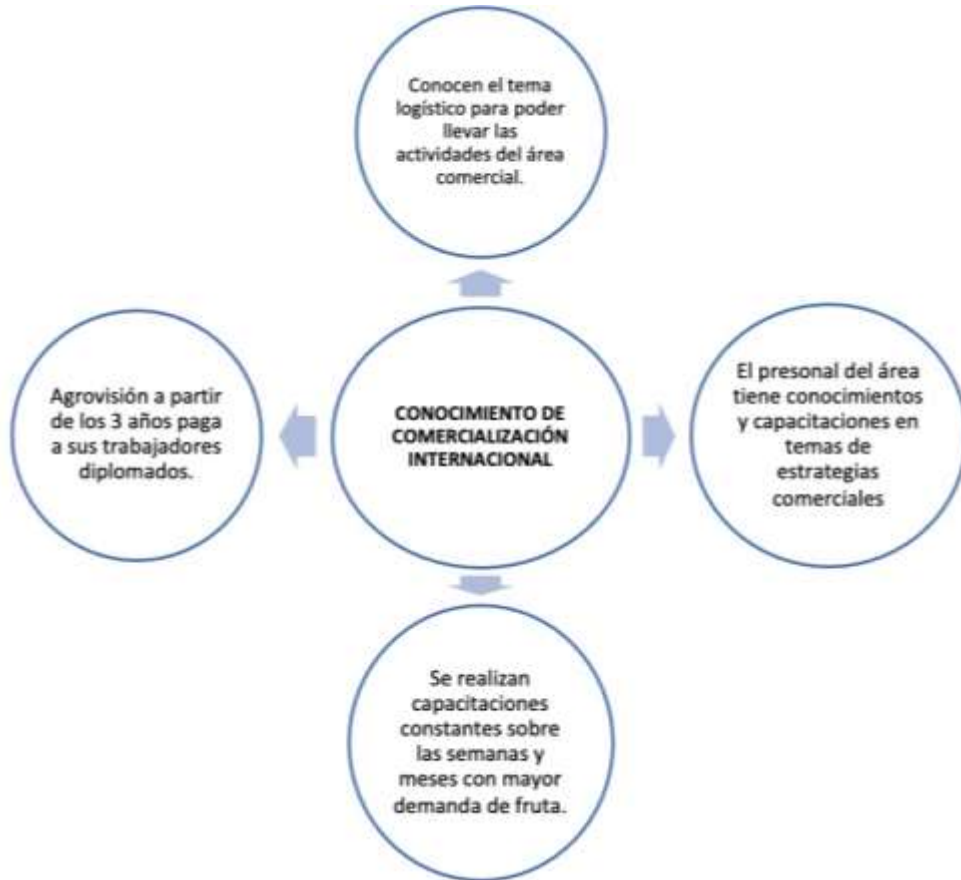
Las características más solicitadas por el mercado son que tengan cierto grado de acidez, un alto grado de dulzura, que tenga Crunch, firmeza y la principal es que tengan blunt, es decir que la fruta no haya sido muy manipulada. La variedad más requerida es la secoya de calibre grande, resistente porque es Crunch y dulce.

El arándano exportado es un producto de calidad a diferencia de la competencia porque puede tener la misma variedad que otras exportadoras pero lo que se diferencia es que la cadena y la integración vertical en todas sus áreas, optimizan los tiempos para que el arándano llegue en óptimas condiciones desde campo en donde los obreros agrarios cosechan a mano y directo al clansheel , luego ingresa producción con el etiquetado y pesado, despacho que ven el apilado de contenedor, y el área de COMEX que está detrás del contenedor para que puedan alertar en caso haya un retraso.

4.1.3.3. Gestión de conocimiento e información en la empresa Agrovisión Perú Sac

Figura 12

Conocimiento de comercialización internacional



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 11 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

Señalan que la experiencia y conocimiento es importante conocer el tema logístico y así poder llevar eficientemente a las actividades que se realizan, ya que el área comercial es la cara de la empresa con el cliente, de tal manera que si no se tiene el suficiente

conocimiento sobre el tema sería complicado responder a las preguntas que puedan surgir por parte de los clientes.

La empresa después de los 3 años paga los diplomados a sus trabajadores. Estos cursos o diplomados lo realizan anualmente. El personal del área comercial tiene conocimientos sobre sus principales clientes y se encuentra capacitado en temas relacionados a estrategias comerciales.

Además, se realizan capacitaciones constantes sobre las semanas y los meses donde los mercados potenciales tienen mayor demanda de fruta.

Figura 13

Capital intelectual



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 12 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

Los entrevistados señalan que, si están familiarizados con los Incoterms, además consideran que el idioma inglés repercute en las gestiones del proceso de exportación; ya que básicamente el 80% de la comunicación es en inglés. Esto se debe a que toda su cartera de clientes es asiáticos, americanos y europeos.

Figura 14

Tecnología de información y comunicación



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 13 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

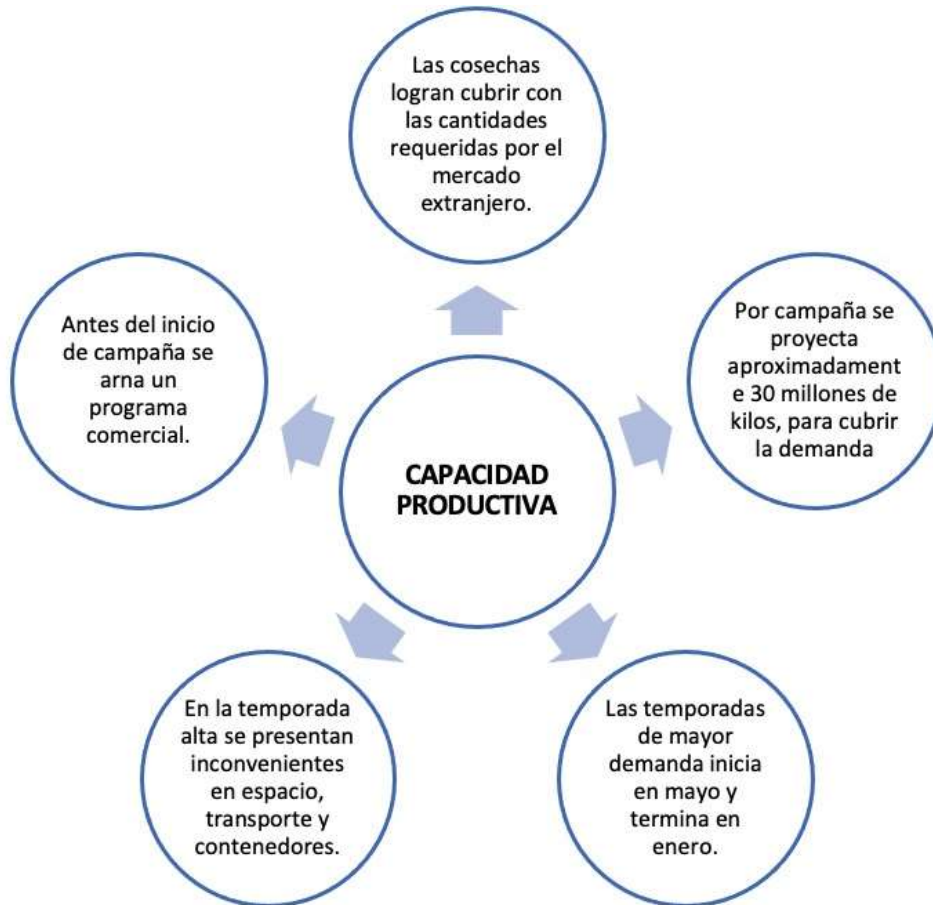
Los medios de comunicación utilizados para poder llevar el proceso comercial son mediante llamadas, chats, reuniones virtuales, correos, entre otros. El área comercial cuenta con plataformas como son la base de datos data COMEX, Sap, Excel y Power bi,

El problema con el que se encuentran en cuanto a sus TIC's utilizadas es la lentitud de las plataformas y la falta de actualización de estas.

4.1.3.4. Productividad de arándanos en la empresa Agrovisión Perú S.A.C

Figura 15

Capacidad productiva



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 14 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

Las cosechas en Agrovisión Perú Sac normalmente cubren las cantidades de arándano demandadas por el mercado extranjero. Por campaña se proyecta aproximadamente 30 millones de kilos, con esa cantidad se cumplen y cubren la demanda

de los clientes. Antes del inicio de campaña se arma un programa, para planificar la cantidad de contenedores que se va a enviar a cada cliente.

Las temporadas de mayor demanda inicia en mayo y termina en enero, siendo octubre, noviembre y diciembre los meses pico. En la temporada alta se presentan a la vez mayores inconvenientes al conseguir espacio, transporte y contenedores.

Figura 16

Nivel de producción



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 15 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

En Agrovisión, se produce aproximadamente 1000 toneladas semanales y en temporada alta se llega a 2500 toneladas semanales, existiendo una notoria diferencia del nivel de cosecha en los meses de campaña con el resto del año. Se envían entre 100 a 150 contenedores semanales mientras que el resto del año se realizan envío de entre 20 a 30 contenedores semanales.

Figura 17

Grado de requerimiento



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 16 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada a al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

Se cumple con los estándares de calidad en el arándano exportado debido a que cuenta con todas sus certificaciones demandadas por el mercado internacional, adicional al calibre y el Blunt requeridos por el mercado.

Los requisitos para la comercialización del arándano son diferentes para cada mercado.

Figura 18

Índice de cumplimiento



Nota. Elaboración propia; información extraída de las guías de entrevistas.

Mediante la figura 17 se exhiben los resultados referentes a la entrevista realizada al personal del área de comercio exterior de Agrovisión Perú S.A.C.

Se trata de cumplir al 100% con el volumen demandado por el cliente. Y si en caso se ocurre algún retraso o inconveniente con los contenedores, se notificará al cliente mediante un correo el motivo de esta.

Hasta el momento no se han presentado inconvenientes con aduanas, la inspección de SENASA se realiza desde campo, cierran el contenedor, colocan los precintos y finalmente envían a puerto. Si en caso llega a salir canal rojo, la inspección se realiza en campo.

4.1.3.5. Factores de gestión comercial en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú Sac

Los factores de gestión comercial que influyen y limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión son: la proyección de oferta exportable versus lo real producido, esto siempre juega en contra y quiere decir lo que se proyecta inicialmente versus lo que realmente sale, esto se da por el clima, la falta de RRHH (mano de obra de cosecheros) y esto se ve mucho más en campaña, debido a que se necesita personal de cosecha, packing. Además de las huelgas que impiden que salgan los contenedores.

Se pide que se ajuste a la realidad, mediante la tecnología por ejemplo sensores que ayuden a un conteo mejor y certero además que tenga la velocidad de que envíen una proyección general y semanal para ajustarla y armar los programas comerciales de cada semana que salen los contenedores.

CAPÍTULO V

5.1. Discusión de resultados

5.1.1. Situación de las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú S.A.C. , durante el periodo 2018-2022.

En relación al objetivo específico I, se obtuvo una semejanza con el trabajo desarrollado por Ayllon y Loayza (2020), tuvo como resultado que la productividad, el conocimiento en comercio exterior y certificaciones internacionales sobre venta de café impactan significativamente sobre la competitividad de los productores cafetaleros en el contexto internacional de café de especialidad. Esta conclusión se alinea con la realidad de la empresa Agrovisión, que ha experimentado un crecimiento constante durante los últimos 5 años dentro del mercado extranjero y ocupa el tercer lugar como la empresa exportadora más grande del Perú. La empresa ha logrado esto gracias a altos estándares de producción y diversas certificaciones internacionales que garantizan la calidad, seguridad alimentaria y valor para sus clientes.

5.1.2. Enfoque y compromiso comercial en la empresa Agrovisión Perú S.A.C.

En relación al objetivo específico II, se encontró similitud con los resultados señalados por Perdigón (2020) quien refiere que es esencial que la organización utilice tecnologías digitales como herramientas clave en sus procesos de negocio y comerciales, asimismo es clave que directivos y socios de la compañía brinden apoyo a aquel personal que carezca de experiencia en uso de este tipo de tecnologías ,así como en reforzar sus habilidades de promoción y marketing de tipo comercial , con el fin de asegurar que se implemente una estrategia digital eficiente. De la misma manera la empresa Agrovisión

Perú SAC, cuenta con ese compromiso gerencial brindando capacitaciones constantes a todos sus trabajadores y pagando cursos o diplomados a sus trabajadores que cuentan con 3 años a más laborando dentro del área con la finalidad que estén aptos de manejar situaciones de estrés, brindar soluciones, estrategias y mejoras en las acciones realizadas en el área comercial de forma diaria.

5.1.3. Gestión de conocimiento e información en la empresa Agrovisión Perú S.A.C

En relación con el objetivo específico III, se estableció su semejanza con lo reportado por Astudillo, Maldonado, Segura y Pallac (2021), donde los hallazgos indicaron que identificar los elementos clave de productores y sus sistemas productivos, y comprender la cadena de comercio, son importantes para la integración efectiva y eficiente de la producción. Estos resultados difieren con el Objetivo Específico III de la presente investigación, ya que Agrovisión ha destacado lo fundamental que es el conocimiento y experiencia sobre logística tanto en el área comercial como en la productiva y así realizar de forma eficaz las diligencias de la compañía y satisfacer las necesidades del cliente. El personal del área comercial tiene conocimientos sobre sus principales clientes y se encuentra capacitado en temas relacionados a estrategias comerciales.

Por otro lado Bullemore y Cristóbal (2021) proponen la idea sobre brindar capacitación y formación a los vendedores en el uso de herramientas online de trabajo, y también en el desarrollo de habilidades específicas que les permitan elevar el índice de conversión de las oportunidades para la creación de negocios. Entre estas habilidades recomendadas se encuentran técnicas de venta consultiva virtual, escucha activa, empatía, convenio y cierre de negocios. Esta sugerencia coincide con las respuestas proporcionadas

por el personal comercial de Agrovisión durante las entrevistas realizadas en la investigación, quienes detallan que es muy dinámico trabajar con diversas plataformas virtuales en el área comercial ya que les facilita cerrar negocios con sus clientes internacionales, siendo más competitivos en el mercado; como también mantenerse informados y a la vez estar a la vanguardia de todo lo que ocurre en el mercado internacional respecto a la comercialización y exportación de arándanos.

5.1.4. Productividad de arándanos en la empresa Agrovisión Perú S.A.C

Álvarez (2019) tuvo como resultado que la oferta exportable de palta se vio limitada principalmente por dos factores: la calidad y cantidad de la palta que se cosecho, al cual fue insuficiente y no logro cumplir con lo establecido para su exportación. Esto se debe a una capacidad instalada insuficiente de los agricultores, lo que se traduce en una oferta exportable deficiente; resultado que no contrasta con la realidad de Agrovisión ya que en primera instancia esta última cuenta con altos estándares de calidad de cosecha de sus arándanos; y en segunda instancia Agrovisión normalmente logra cumplir y cubrir con las cantidades de arándanos que son demandadas por el mercado internacional, sin embargo muy pocas veces las proyecciones realizadas les juega en contra, debido a que al inicio se proyecta una cantidad de oferta exportable y finalmente es muy diferente a la cantidad realmente producida; es por ello que escasas veces que no logran cumplir con toda la demanda de sus clientes internacionales.

5.1.5. Factores de gestión comercial en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión Perú S.A.C.

En referencia con el objetivo general, se estableció su semejanza el trabajo desarrollado por Guzman y Ordaya (2021) quien reveló como resultado que las

organizaciones encuestadas tienen la información suficiente para realizar exportaciones. Sin embargo, la mayoría de asociaciones o cooperativas de cacao no buscan mejorar las técnicas productivas de este, a causa del costo adicional que este representa para los miembros. Resultado que contrasta con la realidad de la empresa Agrovisión ya que esta última también maneja una base de datos muy amplia y Softwares especiales respecto a las exportaciones de su rubro; no obstante también en las entrevistas aplicadas a las encargadas del área comercial nos detallan que uno de los factores primordiales a nivel comercial y que limita la exportación, es la proyección de la capacidad productiva de arándano; es por ello que sugieren implementen sensores de cultivo que ayuden a un conteo mejor y certero, como también que tenga la velocidad de que envíen una proyección general y semanal para ajustarla y armar los programas comerciales de cada semana que salen los contenedores.

Álvarez (2019) tuvo como resultado que uno de los factores clave respecto a la limitación de la exportación, fue la cantidad de palta de manera individual, la cual fue insuficiente el cumplimiento de la demanda establecida para exportación; hecho que muchas veces contrasta con la realidad de la empresa Agrovisión ya que en esta última se basan en proyecciones lo que a futuro les juega en contra debido a que al inicio se proyecta una cantidad de oferta exportable y finalmente es muy diferente a la cantidad realmente producida; es por ello que hay veces que no logran cumplir con toda la demanda de sus clientes internacionales.

Asimismo señala como otros factores limitantes de la exportación la calidad, falta de asociatividad empresarial, falta de visión para el inicio del proceso exportador, desconocimiento sobre procedimientos apropiados referentes al manejo de la palta y su

exportación, lo que resulta en una capacidad instalada insuficiente de los agricultores y una oferta exportable limitada.; hecho que no contrasta en lo absoluto con la realidad de la empresa Agrovisión, ya que esta última posee un alto nivel de calidad y seguridad alimentaria en sus productos, como también un valor agregado para sus clientes. Además de ser una agroexportadora de gran impacto social con altos estándares de bienestar en sus trabajadores; con un personal altamente calificado y con experiencia en cuanto al área comercial como al área productiva.

CONCLUSIONES

1. Las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022 tuvieron una considerable demanda creciente, exportando a más de 10 países diferentes llegando a exportar 153,225,84 dólares en el año 2022 subiendo a una participación del 34.7% a comparación de años anteriores; siendo sus mercados principales: Estados Unidos, Países Bajos y China.

2. El enfoque y compromiso comercial dentro de la empresa tiene como finalidad la venta del producto al mercado internacional, ofreciendo e informando a los clientes sobre la variedad, cantidad y tiempo con la se cuenta para el envío y de esta manera satisfacer con las exigencias del mercado extranjero. Teniendo como base un compromiso gerencial por parte de la empresa para con sus trabajadores, brindándoles constantes capacitaciones en temas relacionados al área.

3. Las entrevistadas del área comercial de Agrovisión señalan el área comercial y productiva son fundamentales en la obtención de experiencia y conocimiento sobre el tema logístico, comercial y productivo; para así poder llevar eficientemente a las actividades que se realizan, debido a que el área comercial representa a la compañía frente al cliente. El personal del área comercial tiene conocimientos sobre sus principales clientes y se encuentra capacitado en temas relacionados a estrategias comerciales.

4. Agrovisión cuenta con altos estándares de calidad en cuanto a la cosecha de arándanos; normalmente logra cumplir y cubrir con las cantidades de arándanos que son demandadas por el mercado internacional, sin embargo muy pocas veces las proyecciones realizadas les juega en contra, debido a que al inicio se proyecta una cantidad de oferta

exportable y finalmente es muy diferente a la cantidad realmente producida; es por ello que escasas veces que no logran cumplir con toda la demanda de sus clientes internacionales.

5. Los factores que de gestión comercial que influyen y limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión son: la proyección de oferta exportable versus lo real producido, esto siempre juega en contra y quiere decir lo que se proyecta inicialmente versus lo que realmente sale, esto se da por el clima, la falta de RRHH (mano de obra de cosecheros) y esto se ve mucho más en campaña, debido a que se necesita personal de cosecha, packing. Además de las huelgas que impiden que salgan los contenedores.

RECOMENDACIONES

1. Agrovisión Perú SAC es una de las mejores empresas peruanas con un importante nivel de exportaciones de arándano por lo que se recomienda mantener su cartera de clientes internacionales y buscar nuevos mercados en donde puedan posicionar su producto.

2. Capacitar constantemente a las áreas de fenología y producción en los puntos más relevantes del proceso de exportación ya que trabajan directamente con el área comercial y trabajar de manera conjunta asumiendo el compromiso de llegar a cumplir los programas comerciales.

3. En cuanto al conocimientos de comercialización internacional, se recomienda que los trabajadores del área se informen sobre los requisitos que sus clientes potenciales estipulen, la documentación solicitada e información logística esto con el propósito de garantizar la correcta gestión comercial gestión comercial.

4. Implementar un sistema de software actualizado y herramientas tecnológicas que permita monitorear sus envíos, brindar a sus trabajadores facilidad, rapidez y control en sus procedimientos, para responder de manera eficiente ante la meta planteada.

5. Identificados los factores limitantes la empresa Agrovisión Perú SAC debe mantener una comunicación más fluida con el área de fenología (área encargada de enviar proyecciones al área comercial) enviando no solo reportes mensuales sino también proyecciones semanales para poder coordinar los envíos a los clientes internacionales y cubrir con la demanda del mercado.

Bibliografía

- AGEXPORT. (21 de abril de 2015). *El conocimiento de los mercados internacionales ayudan a que los empresarios diseñen un plan de negocios*. Obtenido de <https://agexporthoy.export.com.gt/tendencias-y-negocios/el-conocimiento-de-los-mercados-internacionales-ayudan-a-que-los-empresarios-disenen-un-plan-de-negocios/>
- Alvarez Salinas, A. A. (2019). *Factores que limitan la oferta exportable de palta hass hacia el mercado de Estados Unidos de los productores del distrito de 27 de Noviembre de Huaral, 2019*. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6440/alvarez_saa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alvarez, A. (mayo de 1950). La teoría de los precios. *Comentarios a un libro del profesor Stigler*, 54-65.
- Arca, F. (2005). *Gestión Comercial de la Pyme. Herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. . España: Ideas propias.
- Astudillo, M., Maldonado, R., Segura, H., & Pallac, Y. (2021). *Para la búsqueda de información se utilizó el motor de búsqueda Google Scholar, que es*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-09342020000100111&lang=es
- Ayllon Pariona, R. E., & Loayza Ingao, R. E. (2020). *Principales Factores que influyen en la exportación del café proveniente del valle del Monzón en la Región de Huanucon año 2019*. Obtenido de https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/7645/ayll%c3%b3n_pre-loayza_ire.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ballesteros Riveros, D., & Ballesteros Silva, P. (2008). *Importancia de la administración logística*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84903838.pdf>
- BANCOMEXT. (2018). *Enfoque de Mercado*. Obtenido de <https://www.bancomext.com/glosario/enfoque-de-mercado>
- Barrantes, R. (9 de Abril de 2022). ¿Cómo afecta la inestabilidad política a la economía nacional? (E. Comercio, Entrevistador)
- Barrenechea, A., & Vasquez, M. (2019). *Factores críticos de la gestión de compras que inciden en la oferta exportable de café verde en grano de la Cooperativa Agraria Cafetalera Bagua Grande LTDA*. Obtenido de <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/5554>
- Biblioteca Clacso. (2022). *Economía internacional y macroeconomía de una economía abierta*. Obtenido de Sitio Web de Biblioteca Clacso: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/uruguay/DS/Cap11.pdf>
- Bonilla, V., & Montero, M. (2020). *Diseño de un manual para la gestión de compras en la empresa La Cosecha SAS*. Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta.

- Bullemore, J., & Cristobal, E. (2021). *Sales in a time of pandemic: impact of covid-19 on sales management*. Obtenido de Scielo: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000100199&lang=es
- Camille, M., & López, M. (2004). *Los proyectos sociales, una herramienta de la Gerencia Social*. Obtenido de <https://ayudacontextos.files.wordpress.com/2018/04/los-proyectos-sociales-candamil-y-lc3b3pez.pdf>
- Carle, G. (2022). *Cómo seleccionar el importador/distribuidor en mercados internacionales: Etapas y estrategia a seguir*. Recuperado el Noviembre de 2022, de Legis Comex: <https://www.legiscomex.com/Documentos/como-seleccionar-importador-distribuidor-mercado-internacionales-gregorio-cristobal-carle>
- Casanovas, M. (20 de junio de 2017). *El asesoramiento financiero, la figura del Asesor Financiero y de las E.A.F.I.s*. Obtenido de <https://raed.academy/wp-content/uploads/2017/08/discurso-Montserrat-Casanovas-El-asesoramiento-financiero-la-figura-del-Asesor-Financiero-y-de-las-E.A.F.I.s.pdf>
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2007). *International Business*. México: Pearson Education.
- Diario del exportador. (Enero de 2020). *¿Qué es mejor un agente o distribuidor para exportar?* Obtenido de Diario del exportador. Portal especializado en comercio exterior y gestión de los negocios internacionales: <https://www.diariodelexportador.com/2020/01/que-es-mejor-un-agente-o-distribuidor.html#>
- Drew. (29 de Enero de 2022). *Principales elementos de un plan comercial*. Obtenido de <https://blog.wearedrew.co/ventas/principales-elementos-de-un-plan-comercial>
- EKON. (29 de Abril de 2022). *La importancia de una buena gestión comercial*. Obtenido de <https://www.ekon.es/blog/exito-gestion-comercial-empresa/>
- ELGEN. (Abril de 2021). *¿Qué es gestión comercial?* Obtenido de <https://elgen.edu.pe/2021/05/03/que-es-gestion-comercial/>
- Emprendedor Global. (14 de Octubre de 2015). *Idiomas y rentabilidad en comercio exterior*. Obtenido de Sitio Web de Emprendedor Global: <http://emprededorglobal.info/idiomas-y-rentabilidad-en-comercio-exterior/>
- ESAN . (27 de Marzo de 2021). *¿Cómo reducir los costos operativos de una empresa?* . Obtenido de Esan Graduate School of Business: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-reducir-los-costos-operativos-de-una-empresa>
- Espinosa, F. (2015). *Modelo de gestión comercial de una Pyme para la exportación de dulces tradicionales hacia Chile, periodo 2014-2017*. Tesis de postgrado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Evans, E. (25 de Septiembre de 2018). *Entendiendo las tasas de cambio*. Obtenido de Sitio Web de IFAS Extension University of Florida: <https://edis.ifas.ufl.edu/publication/FE572>

- Giron, V., Vilca, E., & Zúñiga, T. (Noviembre de 2021). Gestión comercial y distribución de productos en la empresa SAMAVI S.A.C., San Juan de Miraflores 2016 . *Tesis de pregrado*. Lima, Perú.
- Gómez, C., & Jaime, D. (2020). Estructura de las exportaciones y competitividad. El caso de México, 1995-2017. *Scielo*.
- Guadalupe, J. (01 de 08 de 2022). *Consideraciones sobre el nuevo Arancel de Aduanas 2022*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/zonaintercambio/2022/01/consideraciones-sobre-el-nuevo-arancel-de-aduanas-2022.html/>
- Guzmán, R., & Ordoya, K. (2021). *Análisis de los factores internos de las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín durante el período 2016 – 2019*. Obtenido de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/655464/Guzman_PR.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Herrero, J. (2001). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa*. España: Paraninfo.
- INEGI. (2011). *SCNM: Sistema de cuentas nacionales de México*. México: Metodología.
- Izam. (2003). *Normas de origen y procedimientos para su administración en America Latina*. Obtenido de CEPAL: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/4366/S2003709_es.pdf
- Kotler. (2001). *Mercadotecnia*. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/enfoques2010-2.pdf>
- Krypton Solid. (2022). *¿Qué es una moneda fuerte?* Obtenido de Sitio Web de Krypton Solid: <https://kryptonsolid.com/definicion-de-moneda-fuerte/>
- Las Normas ISO. (27 de Abril de 2021). *Garantía de calidad frente a gestión de la calidad*. Obtenido de Las Normas ISO: <https://www.lasnormasiso.com/garantia-de-calidad-frente-a-gestion-de-la-calidad/>
- López, D. (2016). *Economipedia*. Obtenido de Sitio Web de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/burocracia.html>
- Malca Guaylupo, O., & Rubio Donet, J. (2015). Obstáculos a la actividad exportadora. *Journal of business - Universidad del Pacífico*, 26.
- Martí, J. (2017). Los riesgos en operaciones internacionales y su cobertura. *Revista de Contabilidad y Dirección*.
- Mercado Lujan, D. (23 de Junio de 2011). *La importancia de la logistica en los negocios internacionales*. Obtenido de UTB: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061600.pdf>
- Mesa Quiroga, D. A., & Yeimy, C. M. (2019). *Plan de marketing internacional para la exportación de arándanos de la empresa Proplantas S.A.* Obtenido de

https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1525&context=finanzas_comercio

- MIDAGRI. (2020). *Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego*. Obtenido de [https://www.midagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/introduccion62/666-ipor-que-es-importante-exportar-la-razon-de-ser-economica#:~:text=Obtener%20divisas%20\(reservas\)%20%2F%20medios,grado%2C%20generar%20mayores%20ingresos%20fiscales](https://www.midagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icom-exportar/introduccion62/666-ipor-que-es-importante-exportar-la-razon-de-ser-economica#:~:text=Obtener%20divisas%20(reservas)%20%2F%20medios,grado%2C%20generar%20mayores%20ingresos%20fiscales)
- MINCETUR. (31 de Julio de 2014). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/Pecex/herramientas/MinceturLibro2014.pdf
- MINCETUR. (02 de Febrero de 2022). *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/581099-exportaciones-peruanas-alcazan-record-en-2021-y-superan-los-us-56-mil-millones>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). *Guia de Marketing Internacional para empresas exportadoras*. Obtenido de PROMPERU: http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/20.500.14152/170/Guia_14_Marketing_internacional_empresas_exportadoras_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Moreira, J. (Junio de 2018). *Estilos de negociación mayormente utilizados por ejecutivos de créditos de un banco del sistema financiero nacional*. (Tesis de grado). Guatemala de Asunción.
- Ordoñez Sepúlveda, X. (2015). *Establecer el compromiso que tiene la alta gerencia en el desarrollo de un buen desempeño laboral como generador de utilidades*. Obtenido de UMNG: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13822>
- Ortega Jimenez, A. (2012). *Contratación Internacional de agentes comerciales*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX).
- Paz, C. (2003). *Hábitos de consumo y tendencias del marketing en Argentina*. Argentina.
- Peña, T., & Méndez, E. (2003). *El proceso de gestión de documentos en la Universidad del Zulia: Su intervención en las decisiones gerenciales*. Scielo.
- Perdigón, R. (2020). *Estrategia digital para fortalecer la gestión comercial de las cooperativas agropecuarias cubanas*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000100033&lang=es
- Proaño, G. (2012). *Aplicación de los sistemas de información global e investigación de mercados internacionales a una empresa ecuatoriana. Caso: Simulación de una empresa exportadora de artesanías de Otavalo hechas a mano*. (Tesis de pregrado). Quito, Ecuador.

- RAE. (2021). Diccionario de la lengua española. *RAE*.
- Rodríguez, J. (23 de Marzo de 2015). Análisis de la mano de obra calificada y su incidencia en los costos de producción y gastos operacionales de las empresas de galletas en la ciudad de Guayaquil. (Tesis de posgrado). Guayaquil, Ecuador.
- Serna Group. (22 de Marzo de 2022). *Relaciones públicas internacionales. La tendencia global*. Obtenido de SERNA GROUP: <https://sernagr.com/blog/relaciones-publicas-internacionales/>
- Silva, D. d. (26 de Octubre de 2020). *Gestión comercial: ¿Cuáles son los elementos para una gestión comercial eficaz?* Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/#:~:text=De%20manera%20general%2C%20la%20gesti%C3%B3n,propuesta%20comercial%20de%20la%20empresa.>
- SIMCORE. (2020). Gestión de producción: definición. *SIMCORE*. Recuperado el Septiembre de 2022, de Gestión de producción: definición: <https://www.simcore.fr/es/gestion-de-flujos/gestion-de-produccion/>
- Sulser Valdez, R., & Pedroza Escandón, J. E. (2004). *Exportación efectiva*. Ciudad de Mexico: ISEF.
- SUNAT. (2008). *Ley General de Aduanas*. Perú.
- Vara, A. (2012). *Siete pasos para una tesis exitosa* [Archivo PDF]. <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- Zapata, A., Vélez, Á., & Arango, M. (2020). *Mejora del proceso de distribución en una empresa de transporte*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782020000200008
- Zavaleta, R. (2018). Gestión comercial en el sector joyero en el periodo 2013-2018: Revisión sistemática de la literatura. Trujillo, Perú.

ANEXOS:

- 1. Matriz de consistencia**
- 2. Matriz de operacionalización de variables**
- 3. Instrumento de recopilación de datos**
- 4. Validación de instrumentos**

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO DE LA TESIS:	Gestión comercial en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, 2022					
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	Tesis					
AUTOR(ES):	Alvarado Ventura, Elsa Estefani Ramos Ramirez, Loana Abigail					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable independiente			
¿Qué factores de gestión comercial limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión?	Identificar los factores de gestión comercial que limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión.	Los factores de gestión comercial limitan las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión.	GESTIÓN COMERCIAL	Enfoque y compromiso comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento contrato - Tiempos de entrega - Requerimiento calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque: Mixto • Tipo: Aplicada • Alcance: Descriptivo • Diseño: No experimental
				Gestión del conocimiento e información	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento comercialización internacional - Capital intelectual - Tecnología información y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad de investigación: Agrovisión
				Funcionalidad de la productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad productiva - Nivel de producción - Grado de rendimiento - Índice de cumplimiento 	

Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable dependiente	Fuente de Información
<p>¿Cuál fue la situación de las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022?</p> <p>¿Es el enfoque y compromiso comercial un factor que limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?</p>	<p>Analizar la situación de las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022.</p> <p>Analizar si el enfoque y compromiso comercial es un factor que limita en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>	<p>Las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2018-2022 tuvieron mucha demanda en el mercado internacional.</p> <p>El enfoque y compromiso comercial es un factor que limita en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>	<p>EXPORTACIONES</p> <p>No hay dimensiones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de la empresa exportadora - Capacidad productiva - Proceso de exportación - Precio - Tipo y costo de transporte - Medios de pago - Tipo de documentación para la exportación <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Revisión documental
<p>¿Cómo incide la gestión de conocimiento e información en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?</p>	<p>Diagnosticar si la gestión de conocimiento e información incide en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>	<p>La gestión de conocimiento e información incide en las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>		
<p>¿De qué manera la funcionalidad de la productividad limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022?</p>	<p>Determinar si la funcionalidad de la productividad limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>	<p>La funcionalidad de la productividad es un factor que limita las exportaciones de arándanos en la empresa Agrovisión, durante el periodo 2022.</p>		

ANEXO 2: MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de la variable 1

Variable: Gestión comercial			
Definición conceptual: Girón, Vilca y Zúñiga (2021), definen la gestión comercial como la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.			
Instrumento: Guía de entrevista		Técnica: Entrevista	
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento	
	Indicador 1: Cumplimiento de contrato	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Puede describir el proceso comercial de exportación de la empresa? - ¿Sus contratos que realizan con sus clientes internacionales presentan garantías de cumplimiento? - ¿Cuáles son los inconvenientes que se registran frecuentemente el proceso de compra – venta internacional? - ¿Ud. podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos? - ¿Cree Ud. que los contratos pactados con sus clientes internacionales se cumplen a cabalidad? 	
Enfoque y compromiso gerencial	Indicador 2: Tiempos de entrega	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Regularmente en sus exportaciones de arándano, cumplen con el tiempo pactado por el cliente? - ¿Cuánto es el tiempo de entrega aproximado para el envío de arándano a sus potenciales mercados? - ¿El incumpliendo de entrega en las fechas establecidas repercute en las ventas futuras? 	
	Indicador 3: Requerimiento de calidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Consideran que el arándano que exportan cumple las expectativas del cliente internacional? - ¿Qué características del arándano les solicita el cliente internacional para que sea despachado? - ¿Ud. considera que el arándano que exportan sea un producto de calidad a diferencia de la competencia? 	

Gestión del conocimiento e información	Indicador 1: Conocimiento de comercialización internacional	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Puede describir el cual es el proceso comercial de la empresa? - ¿Considera que la experiencia y conocimiento en el tema de la exportación sea importante en el área comercial? - ¿Ud. cuenta con conocimientos sobre los potenciales mercados internacionales que demandan arándano?
	Indicador 2: Capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ud. se ha capacitado en temas relacionados al área comercial exterior? - ¿Ud. está familiarizado con los Incoterms? - ¿Ud. considera que el idioma inglés repercute en las gestiones del proceso de exportación?
	Indicador 3: Tecnología de información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para poder llevar satisfactoriamente el proceso comercial? - ¿El área cuenta con las suficientes plataformas informáticas o software que permita realizar el proceso de comercial?
Funcionalidad de productividad	Indicador 1: Capacidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Las cosechas logran cubrir con las cantidades de arándano que le son requeridas por el mercado extranjero? - ¿En qué temporada del año hay mayor demanda de arándano por parte del mercado internacional?
	Indicador 2: Nivel de producción	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto es la cantidad de arándano que producen mensualmente? - ¿Existe una notoria diferencia del nivel de cosecha en los meses de campaña con el resto del año?
	Indicador 3: Grado de rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Ud. considera que el arándano que se produce cumple con los estándares requeridos para ser exportados? - ¿La comercialización de arándano es uniforme para todos los envíos realizados?
	Indicador 4: Índice de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se llega a cumplir con el volumen demandado por el cliente internacional? - ¿Se llega a cumplir con la calidad solicitada por el cliente internacional? - ¿Se cuenta con inconvenientes en aduanas al momento de realizar los envíos?

Tabla 2. Operacionalización de la variable 2

Variable: Exportaciones		
Definición conceptual: SUNAT (2008), Es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.		
Instrumento: Guía de entrevista		Técnica: Entrevista
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
	Indicador 1: Perfil de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Actualmente con qué perfil se posiciona la empresa Agrovisión en el mercado internacional? - ¿Hoy por hoy cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa Agrovisión? - ¿Actualmente quiénes son los principales clientes internacionales de la empresa Agrovisión? - ¿Ud. cuál considera que sea su competencia más fuerte de la empresa Agrovisión?
No tiene dimensiones	Indicador 2: Capacidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuánto es su capacidad productiva de arándano de la empresa Agrovisión por año? - ¿Logran abastecer toda la demanda requerida de arándano de sus clientes del mercado internacional? - ¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad del arándano de exportación? - ¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha del arándano de exportación? - ¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas? - ¿Los trabajadores del área de cosecha reciben asistencia técnica para las tareas de campo?
	Indicador 3: Proceso de exportación de arándano	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son las actividades que cumple la empresa Agrovisión durante el proceso exportador del arándano? - ¿Qué opina Ud. sobre el proceso exportador que realiza la empresa Agrovisión? - ¿Cuáles son los cuellos de botella que afecta principalmente el proceso comercial de exportación de arándano?
	Indicador 4: Precio	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Actualmente a qué precio ofertan el arándano en el mercado internacional? - ¿Consideran que el precio del arándano exportado sea justo?

Indicador 5: Tipo y costo de transporte	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de transporte utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano? - ¿Cuánto es el costo de transporte para la exportación de arándano a sus potenciales mercados internacionales?
<hr/>	
Indicador 6: Medios de pago	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué medio de pago usan para las exportaciones de arándano con sus clientes internacionales?
<hr/>	
Indicador 7: Tipo de documentación para la exportación	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipo de documentos utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?

ANEXO 3: INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

ENTREVISTA N°1

- Entrevista semiestructurada, formada por interrogantes dirigidas a 3 trabajadoras del área comercial de la empresa Agrovisión con la finalidad de compilar sugerencias y opiniones sobre la variable gestión comercial.

Variable: Gestión comercial		
Definición conceptual: Girón, Vilca y Zúñiga (2021), definen la gestión comercial como la función encargada de hacer conocer y abrir la organización al mundo exterior, se ocupa de dos problemas fundamentales, la satisfacción del cliente y la participación o el aumento de su mercado, dado esto, es necesario desarrollar, un sistema adecuado de calidad, un departamento de servicio al cliente eficiente y productos o servicios de calidad.		
Instrumento: Entrevista		
Dimensiones	Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Enfoque y compromiso gerencial	<p>Indicador 1: Cumplimiento de contrato</p> <p>Se refiere a la acción que puede ejercer una de las partes del contrato para que la otra cumpla con las cláusulas establecidas en el mismo.</p>	<p>¿Puede describir el proceso comercial de exportación de la empresa?</p> <p>¿Sus contratos que realizan con sus clientes internacionales presentan garantías de cumplimiento?</p> <p>¿Se registran frecuentemente inconvenientes con el proceso de compra – venta internacional?</p> <p>¿Ud. podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?</p> <p>¿Cree Ud. que los contratos pactados con sus clientes internacionales se cumplen a cabalidad?</p>
	<p>Indicador 2: Tiempo de entrega</p> <p>El lead time o tiempo de entrega hace referencia al tiempo que discurre desde que se genera una orden de pedido a un proveedor hasta que se entrega la mercancía de ese proveedor al cliente.</p>	<p>¿Regularmente en sus exportaciones de arándano, cumplen con el tiempo pactado por el cliente?</p> <p>¿Cuánto es el tiempo de entrega aproximado para el envío de arándano a sus potenciales mercados?</p> <p>¿El incumpliendo de entrega en las fechas establecidas repercute en las ventas futuras?</p>

	<p>Indicador 3: Requerimiento de calidad</p> <p>Detallan las características que un producto debe poseer para mantener su efectividad y prever posibles problemas y limitaciones. En términos de experiencia de usuario, si la calidad del producto no concuerda con las expectativas que el usuario posee sobre él, no funcionará.</p>	<p>¿Consideran que el arándano que exportan cumple las expectativas del cliente internacional?</p> <p>¿Qué características del arándano les solicita el cliente internacional para que sea despachado?</p> <p>¿Ud. considera que el arándano que exportan sea un producto de calidad a diferencia de la competencia?</p>
	<p>Indicador 1: Conocimiento de comercialización internacional</p> <p>Es el conjunto de conocimientos adquiridos o la experiencia que se tiene acerca del intercambio o comercialización de mercancías a nivel mundial.</p>	<p>¿Considera que la experiencia y conocimiento en el tema de la exportación sea importante en el área comercial?</p> <p>¿Ud. cuenta con conocimientos sobre los potenciales mercados internacionales que demandan arándano?</p> <p>¿Ud. se ha capacitado en temas relacionados al área comercial exterior?</p>
	<p>Indicador 2: Capital intelectual</p> <p>El capital intelectual es el valor del conocimiento de los empleados de una empresa u organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.</p>	<p>¿Ud. está familiarizado con los Incoterms?</p> <p>¿Ud. considera que el idioma inglés repercute en las gestiones del proceso de exportación?</p>
Gestión del conocimiento e información	<p>Indicador 3: Tecnología de información y comunicación</p> <p>Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) son el resultado de poner en interacción la informática y las telecomunicaciones. Todo, con el fin de mejorar el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información. Consiguiendo de esta manera mejorar el nivel de nuestras comunicaciones.</p>	<p>¿Los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para poder llevar satisfactoriamente el proceso comercial?</p> <p>¿El área cuenta con las suficientes plataformas informáticas o software que permita realizar el proceso de comercial?</p>
Funcionalidad de la productividad	<p>Indicador 1: Capacidad productiva</p> <p>La capacidad de producción es el techo de máxima obtención de bienes y servicios que pueden lograrse por unidad productiva durante un periodo de tiempo acota</p> <p>Indicador 2: Nivel de producción</p> <p>El nivel de actividad o volumen de producción es el grado de uso de la capacidad de producción. Se la suele medir como un porcentaje de uso de dicha capacidad.</p>	<p>¿Las cosechas logran cubrir con las cantidades de arándano que le son requeridas por el mercado extranjero?</p> <p>¿En qué temporada del año hay mayor demanda de arándano por parte del mercado internacional?</p> <p>¿Cuánto es la cantidad de arándano que producen mensualmente?</p> <p>¿Existe una notoria diferencia del nivel de cosecha en los meses de campaña con el resto del año?</p>

<p>Indicador 3: Grado de rendimiento</p> <p>Expresa en porcentaje la relación entre el rendimiento efectivo influenciado en términos de cantidad y un rendimiento de referencia en términos de cantidad.</p>	<p>¿Ud. considera que el arándano que se produce cumple con los estándares requeridos para ser exportados?</p> <p>¿La comercialización de arándano es uniforme para todos los envíos realizados?</p>
<p>Indicador 4: Índice de cumplimiento</p> <p>Son métricas específicas que hacen posible la evaluación y medición del índice de rendimiento o productividad.</p>	<p>¿Se llega a cumplir con el volumen demandado por el cliente internacional?</p> <p>¿Se llega a cumplir con la calidad solicitada por el cliente internacional?</p> <p>¿Se cuenta con inconvenientes en aduanas al momento de realizar los envíos?</p>

ENTREVISTA N°2

- Entrevista semiestructurada, formada por interrogantes dirigidas a 3 trabajadoras del área comercial de la empresa Agrovisión con al finalidad de obtener información sobre la situación actual de las exportaciones de la empresa Agrovisión.

Variable: Exportaciones	
Definición conceptual: Es el régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre circulación que salen del territorio aduanero para su uso o consumo definitivo en el exterior.	
Instrumento: Análisis documental	
Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Indicador 1: Perfil de la empresa exportadora Es un indicador que muestra las características y perfil actual de la empresa Agrovisión	¿Actualmente con qué perfil se posiciona la empresa Agrovisión en el mercado internacional?
	¿Hoy por hoy cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa Agrovisión?
	¿Actualmente quiénes son los principales clientes internacionales de la empresa Agrovisión?
Indicador 2: Capacidad productiva Muestra la capacidad actual productiva de la empresa Agrovisión.	¿Ud. cuál considera que sea su competencia más fuerte de la empresa Agrovisión?
	¿Cuánto es su capacidad productiva de arándano de la empresa Agrovisión por año?
	¿Logran abastecer toda la demanda requerida de arándano de sus clientes del mercado internacional?
	¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad del arándano de exportación?
	¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha del arándano de exportación?
	¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?
	¿Los trabajadores del área de cosecha reciben asistencia técnica para las tareas de campo?

<p>Indicador 3: Proceso de exportación</p> <p>Muestra todas las actividades que abarcan la exportación de arándano al mercado internacional.</p>	<p>¿Cuáles son las actividades que cumple la empresa Agrovisión durante el proceso exportador del arándano?</p> <p>¿Qué opina Ud. sobre el proceso exportador que realiza la empresa Agrovisión?</p> <p>¿Cuáles son los cuellos de botella que afecta principalmente el proceso de exportación de arándano?</p>
<p>Indicador 4: Precio</p> <p>Muestra los precios del arándano exportado.</p>	<p>¿Actualmente a qué precio ofertan el arándano en el mercado internacional?</p> <p>¿Consideran que el precio del arándano exportado sea justo?</p>
<p>Indicador 5: Tipo y costo de transporte</p> <p>Muestra el tipo y costo de transporte que utiliza la empresa Agrovisión para sus exportaciones.</p>	<p>¿Qué tipo de transporte utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?</p> <p>¿Cuánto es el costo de transporte para la exportación de arándano a sus potenciales mercados internacionales?</p>
<p>Indicador 76 Medios de pago</p> <p>Muestra el medio de pago de las exportaciones de la empresa Agrovisión.</p>	<p>¿Qué medio de pago usan para las exportaciones de arándano con sus clientes internacionales?</p>
<p>Indicador 7: Tipo de documentación para la exportación</p> <p>Muestra los tipos de documentación que utiliza la empresa Agrovisión para sus exportaciones.</p>	<p>¿Qué tipo de documentos utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?</p>



USMP
SAN MARTÍN DE PORRES

ANEXO 4 FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS



USMP
SAN MARTÍN DE PORRES

ANEXO 4 FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/8574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Pimentel, 02 de DICIEMBRE de 2022

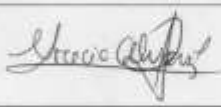
FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1. GESTION COMERCIAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevista					
Autor del Instrumento	Alvarado Ventura, Elsa Estefani, Ramos Ramírez, Loana Abigail					
Variable 1:	Gestión comercial					
Población:	Coordinadora comercial					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Relación comercial						
I1. Cumplimiento de contrato	¿Puede describir el proceso comercial de exportación de la empresa?	3	3	3	3	
	¿Sus contratos que realizan con sus clientes internacionales presentan garantías de cumplimiento?	3	3	3	3	
	¿Cuáles son los inconvenientes que se registran frecuentemente el proceso de compra - venta internacional?	3	3	3	3	
	¿Ud. podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?	3	3	3	3	
	¿Cree Ud. que los contratos pactados con sus clientes internacionales se cumplen a cabalidad?	3	3	3	3	
I2. Tiempo de entrega	¿Regularmente en sus exportaciones de arándano, cumplen con el tiempo pactado por el cliente?	3	3	3	3	
	¿Cuánto es el tiempo de entrega aproximado para el envío de arándano a sus potenciales mercados?	3	3	3	3	
	¿El incumpliendo de entrega en las fechas establecidas repercute en las ventas futuras?	3	3	3	3	
I3. Requerimiento de calidad	¿Consideran que el arándano que exportan cumple las expectativas del cliente internacional?	3	3	3	3	
	¿Qué características del arándano les solicita el cliente internacional para que sea despachado?	3	3	3	3	
	¿Ud. considera que el arándano que exportan sea un producto de calidad a diferencia de la competencia?	3	3	3	3	
D2. Gestión del conocimiento e información						
I1. Conocimiento de comercialización internacional	¿Considera que la experiencia y conocimiento en el tema de la exportación sea importante en el área comercial?	2	3	3	2	

	¿Ud. cuenta con conocimientos sobre los potenciales mercados internacionales que demandan arándano?	2	2	3	3	
	¿Ud. se ha capacitado en temas relacionados al área comercial exterior?	3	3	3	3	
12. Capital intelectual	¿Ud. está familiarizado con los Incoterms?	3	3	3	3	
	¿Ud. considera que el idioma inglés repercute en las gestiones del proceso de exportación?	3	3	3	4	
13. Tecnología de información y comunicación	¿Los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para poder llevar satisfactoriamente el proceso comercial?	2	2	3	2	
	¿El área cuenta con las suficientes plataformas informáticas o software que permita realizar el proceso comercial?	3	3	3	3	
	¿Cuál es el problema más frecuente que se enfrenta el área?	3	3	3	3	
D3. Funcionalidad de productividad						
11. Capacidad productiva	¿Las cosechas logran cubrir con las cantidades de arándano que le son requeridas por el mercado extranjero?	3	3	3	3	
	¿En que temporada del año hay mayor demanda de arándano por parte del mercado internacional?	3	3	3	3	
12. Nivel de producción	¿Cuánto es la cantidad de arándano que producen mensualmente?	3	3	3	2	
	¿Existe una notoria diferencia del nivel de cosecha en los meses de campaña con el resto del año?	2	3	3	2	
13. Grado de rendimiento	¿Ud. considera que el arándano que se produce cumple con los estándares requeridos para ser exportados?	3	2	3	2	
	¿La comercialización de arándano es uniforme para todos los envíos realizados?	2	3	3	3	
14. Índice de cumplimiento	¿Se llega a cumplir con el volumen demandado por el cliente internacional?	3	3	3	3	
	¿Se llega a cumplir con la calidad solicitada por el cliente internacional?	3	3	3	3	
	¿Se cuenta con inconvenientes en aduanas al momento de realizar los envíos?	3	2	3	2	

Validado por
pagina

Apellidos y Nombres	Firma
ALVAREZ TELLO GARCIA ALEJANDRA	
Fecha: 02/12/22	


FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2. EXPORTACIÓN

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevista					
Autor del Instrumento	Alvarado Ventura, Elsa Estefani, Ramos Ramirez, Loana Abigail					
Variable 2:	Exportación					
Población:	Coordinadora comercial					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
II. Perfil de la empresa	¿Actualmente con qué perfil se posiciona la empresa Agrovisión en el mercado internacional?	3	2	3	3	Reducir la cantidad de preguntas
	¿Hoy por hoy cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa Agrovisión?	2	3	3	3	
	¿Actualmente quiénes son los principales clientes internacionales de la empresa Agrovisión?	3	3	2	3	
	¿Ud. cuál considera que sea su competencia más fuerte de la empresa Agrovisión?	3	3	3	3	
I2. Capacidad productiva	¿Cuánto es su capacidad productiva de arándano de la empresa Agrovisión por año?	3	3	3	3	
	¿Logran abastecer toda la demanda requerida de arándano de sus clientes del mercado internacional?	2	3	3	3	
	¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad del arándano de exportación?	3	3	3	3	
	¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha del arándano de exportación?	2	3	3	3	
	¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?	2	0	2	2	
	¿Los trabajadores del área de cosecha reciben asistencia técnica para las tareas de campo?	3	2	3	2	
	¿Cuáles son las actividades que cumple la empresa Agrovisión durante el proceso exportador del arándano?	3	2	2	3	
I3. Proceso de exportación de arándano	¿Qué opina Ud. sobre el proceso exportador que realiza la empresa Agrovisión?	3	2	2	2	
	¿Cuáles son los cuellos de botella que afecta principalmente el proceso comercial de exportación de arándano?	3	3	3	3	
	¿Actualmente a qué precio ofertan el arándano en el mercado internacional?	3	3	3	3	

	¿Consideran que el precio del arándano exportado sea justo?	3	3	3	3
15. Tipo de despacho	¿Qué tipo de despacho utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de sus productos?	3	3	3	3
16. Tipo y costo de transporte	¿Qué tipo de transporte utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?	3	3	3	3
	¿Cuánto es el costo de transporte para la exportación de arándano a sus potenciales mercados internacionales?	3	3	3	3
17. Medios de pago	¿Qué medio de pago usan para las exportaciones de arándano con sus clientes internacionales?	3	3	3	3
	¿Cuál es el incoterm con que trabajan frecuentemente? ¿Por qué?	3	3	3	3
18. Tipo de documentación para la exportación	¿Qué tipo de documentos utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?	3	3	3	3

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
ALVAREZ TELLO GREGIA ALEJANDRA	
Fecha: 02/12/22	



ANEXO 4
FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUCCIONES:

Para validar el Instrumento debe colocar en el casillero de los criterios: suficiencia, claridad, coherencia y relevancia, el número que según su evaluación corresponda de acuerdo a la rúbrica.

RÚBRICA PARA LA VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

Criterios	Escala de valoración			
	1	2	3	4
1. SUFICIENCIA: Los ítems que pertenecen a una misma dimensión o indicador son suficientes para obtener la medición de ésta.	Los ítems no son suficientes para medir la dimensión o indicador.	Los ítems miden algún aspecto de la dimensión o indicador pero no corresponden a la dimensión total.	Se deben incrementar algunos ítems para poder evaluar la dimensión o indicador completamente.	Los ítems son suficientes.
2. CLARIDAD: El ítem se comprende fácilmente, es decir su sintáctica y semántica son adecuadas.	El ítem no es claro.	El ítem requiere varias modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos del ítem.	El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada.
3. COHERENCIA: El ítem tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem no tiene relación lógica con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación tangencial con la dimensión o indicador.	El ítem tiene una relación regular con la dimensión o indicador que está midiendo.	El ítem se encuentra completamente relacionado con la dimensión o indicador que está midiendo.
4. RELEVANCIA: El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectada la medición de la dimensión o indicador.	El ítem tiene alguna relevancia, pero otro ítem puede estar incluyendo lo que éste mide.	El ítem es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	El ítem es muy relevante y debe ser incluido.

Fuente: Adaptado de: www.humana.unal.co/psicometria/files/7113/6574/5708/articulo3_juicio_de_experto_27-36.pdf

Pimentel, 23 de nov. de 2022


FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
VARIABLE 1. GESTION COMERCIAL

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevista					
Autor del Instrumento:	Alvarado Ventura, Elsa Estefani; Ramos Ramirez, Loana Abigail					
Variable 1:	Gestión comercial					
Población:	Coordinadora comercial					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
D1. Relación comercial						
I1. Cumplimiento de contrato	¿Puede describir el proceso comercial de exportación de la empresa?	4	3	3	3	
	¿Sus contratos que realizan con sus clientes internacionales presentan garantías de cumplimiento?	3	3	3	3	
	¿Cuáles son los inconvenientes que se registran frecuentemente el proceso de compra - venta internacional?	4	4	4	3	
	¿Ud. podría explicar cuáles son las condiciones de los contratos?	4	3	3	4	
	¿Cree Ud. que los contratos pactados con sus clientes internacionales se cumplen a cabalidad?	4	3	3	3	
I2. Tiempo de entrega	¿Regularmente en sus exportaciones de arándano, cumplen con el tiempo pactado por el cliente?	4	4	4	4	
	¿Cuánto es el tiempo de entrega aproximado para el envío de arándano a sus potenciales mercados?	4	4	4	4	
	¿El incumpliendo de entrega en las fechas establecidas repercute en las ventas futuras?	4	4	4	4	
I3. Requerimiento de calidad	¿Consideran que el arándano que exportan cumple las expectativas del cliente internacional?	3	3	3	3	
	¿Qué características del arándano les solicita el cliente internacional para que sea despachado?	4	4	4	3	
	¿Ud. considera que el arándano que exportan sea un producto de calidad a diferencia de la competencia?	4	4	4	4	
D2. Gestión del conocimiento e información						
I1. Conocimiento de comercialización internacional	¿Considera que la experiencia y conocimiento en el tema de la exportación sea importante en el área comercial?	4	4	4	4	

	¿Ud. cuenta con conocimientos sobre los potenciales mercados internacionales que demandan arándano?	3	3	3	3
	¿Ud. se ha capacitado en temas relacionados al área comercial exterior?	3	3	3	3
I2. Capital intelectual	¿Ud. está familiarizado con los Incoterms?	3	3	3	2
	¿Ud. considera que el idioma inglés repercute en las gestiones del proceso de exportación?	4	4	3	3
I3. Tecnología de información y comunicación	¿Los medios de comunicación utilizados en la empresa son adecuados para poder llevar satisfactoriamente el proceso comercial?	4	4	3	3
	¿El área cuenta con las suficientes plataformas informáticas o software que permita realizar el proceso comercial?	4	3	3	3
	¿Cuál es el problema más frecuente que se enfrenta el área?	4	4	3	3
D3. Funcionalidad de productividad		4	4	3	3
I1. Capacidad productiva	¿Las cosechas logran cubrir con las cantidades de arándano que le son requeridas por el mercado extranjero?	4	3	3	3
	¿En que temporada del año hay mayor demanda de arándano por parte del mercado internacional?	4	4	4	4
I2. Nivel de producción	¿Cuánto es la cantidad de arándano que producen mensualmente?	4	4	4	4
	¿Existe una notoria diferencia del nivel de cosecha en los meses de campaña con el resto del año?	4	4	4	4
I3. Grado de rendimiento	¿Ud. considera que el arándano que se produce cumple con los estándares requeridos para ser exportados?	4	4	4	4
	¿La comercialización de arándano es uniforme para todos los envíos realizados?	4	4	4	3
I4. Índice de cumplimiento	¿Se llega a cumplir con el volumen demandado por el cliente internacional?	3	3	3	3
	¿Se llega a cumplir con la calidad solicitada por el cliente internacional?	4	3	3	3
	¿Se cuenta con inconvenientes en aduanas al momento de realizar los envíos?	3	3	3	3

Validado por:
pagina

Apellidos y Nombres	Firma
Favás Rodríguez Juan César	
Fecha: 23/11/22	

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS


TABLA Nº 2
VARIABLE 2. EXPORTACIÓN

Nombre del Instrumento motivo de evaluación:	Entrevista					
Autor del Instrumento	Alvarado Ventura, Elsa Estefani, Ramos Ramírez, Loana Abigail					
Variable 2:	Exportación					
Población:	Coordinadora comercial					
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Cantidad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
II. Perfil de la empresa	¿Actualmente con qué perfil se posiciona la empresa Agrovisión en el mercado internacional?	4	4	4	4	
	¿Hoy por hoy cuáles son sus fortalezas y debilidades de la empresa Agrovisión?	4	4	4	3	
	¿Actualmente quiénes son los principales clientes internacionales de la empresa Agrovisión?	4	4	4	4	
	¿Ud. cuál considera que sea su competencia más fuerte de la empresa Agrovisión?	4	3	3	3	
I2. Capacidad productiva	¿Cuánto es su capacidad productiva de arándano de la empresa Agrovisión por año?	3	4	4	4	
	¿Logran abastecer toda la demanda requerida de arándano de sus clientes del mercado internacional?	4	4	4	4	
	¿Cuáles son las actividades que se requieren para lograr la calidad del arándano de exportación?	4	4	4	4	
	¿Quiénes y cómo participan en la siembra y cosecha del arándano de exportación?	4	4	4	4	
	¿Se realiza el control de campo de las operaciones productivas?	4	4	4	4	
	¿Los trabajadores del área de cosecha reciben asistencia técnica para las tareas de campo?	4	4	4	4	
	¿Cuáles son las actividades que cumple la empresa Agrovisión durante el proceso exportador del arándano?	4	4	4	4	
I3. Proceso de exportación de arándano	¿Qué opina Ud. sobre el proceso exportador que realiza la empresa Agrovisión?	4	4	4	4	
	¿Cuáles son los cuellos de botella que afecta principalmente el proceso comercial de exportación de arándano?	4	4	4	4	
	¿Actualmente a qué precio ofertan el arándano en el mercado internacional?	4	4	4	4	

*Sugiero simplificar el número de preguntas
Así mismo mejorar la redacción de las preguntas
con la finalidad de no aburrir al entrevistado*

	¿Consideran que el precio del arándano exportado sea justo?	4	4	4	4	
15. Tipo de despacho	¿Qué tipo de despacho utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de sus productos?	-	-	-	-	Se sugiere eliminar pregunta
16. Tipo y costo de transporte	¿Qué tipo de transporte utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?	X	4	4	4	
	¿Cuánto es el costo de transporte para la exportación de arándano a sus potenciales mercados internacionales?	4	4	4	4	
17. Medios de pago	¿Qué medio de pago usan para las exportaciones de arándano con sus clientes internacionales?	4	4	4	4	
	¿Cuál es el incoterm con que trabajan frecuentemente? ¿Por qué?	4	4	4	4	
18. Tipo de documentación para la exportación	¿Qué tipo de documentos utiliza la empresa Agrovisión para la exportación de arándano?	4	4	4	4	

Validado por:

Apellidos y Nombres	Firma
Fausto Rodríguez, Juan César	
Fecha: 23/11/22	