

Critical factors in the export reactivation of Kent mango in an agricultural firm

Ignacio Aron Yanayaco Saavedra¹; Jesús Jair Estrada Flores²; Freddy William Castillo Palacios³

¹ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, u21218963@utp.edu.pe; ² Universidad Tecnológica del Perú, Perú, u21221865@utp.edu.pe; ³ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, c21696@utp.edu.pe

Abstract– *This research aimed to determine the critical factors for the export reactivation of Kent mango in a company in Piura. Methodologically, a mixed approach with a non-experimental cross-sectional design was used, evaluating the 25 collaborators who participated in previous export campaigns through the application of structured questionnaires and an interview. Quantitative results revealed notable strengths in cold management and regulatory compliance, contrasting with severe deficiencies in logistics transport and a lack of participation in external financing. Qualitatively, a conservative financial management style and the requirement for reliable commercial conditions were confirmed. Finally, it is concluded that successful reactivation depends on capitalizing on operational experience in quality, correcting the selection of logistics partners, and adopting financial leverage strategies to mitigate risks and ensure sustainability.*

Keywords-- *Agricultural enterprises, international trade, Economic recovery, Financing, Agricultural development*

Factores críticos de la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa agrícola

Ignacio Aron Yanayaco Saavedra¹; Jesús Jair Estrada Flores²; Freddy William Castillo Palacios³

¹ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, u21218963@utp.edu.pe; ² Universidad Tecnológica del Perú, Perú, u21221865@utp.edu.pe; ³ Universidad Tecnológica del Perú, Perú, c21696@utp.edu.pe

Resumen—*Ante la recesión productiva nacional, resulta imperativo que las empresas agrícolas identifiquen las barreras existentes para retomar su inserción en el mercado internacional. Esta investigación tuvo como objetivo determinar los factores críticos para la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa de Piura. Metodológicamente, se utilizó un enfoque mixto con diseño no experimental transversal, evaluando a los 25 colaboradores que integraron las campañas de exportación previas, mediante la aplicación de cuestionarios estructurados y una entrevista. Los resultados cuantitativos revelaron fortalezas notables en la gestión de frío y el cumplimiento normativo, contrastando con deficiencias severas en el transporte logístico y una nula participación en financiamiento externo. Cualitativamente, se confirmó una gestión financiera conservadora y la exigencia de condiciones comerciales fiables. Se concluye finalmente que la reactivación exitosa depende de capitalizar la experiencia operativa en calidad, corrigiendo la selección de socios logísticos y adoptando estrategias de apalancamiento financiero para mitigar riesgos y asegurar la sostenibilidad.*

Palabras clave—*Empresa agrícola, Comercio internacional, Reactivación económica, Financiación, Desarrollo agrícola*

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de la región de Piura, Perú; el sector agrícola constituye un factor esencial que fortalece la economía del Perú en gran medida. Por lo tanto, uno de los productos principales que se exportan es el mango, cuya demanda se mantiene gracias a su calidad y valor nutricional. Entretanto, la relevancia de este fruto representa el 5% de la canasta agroexportadora peruana y lo posiciona como el segundo proveedor de mango en América latina, con una participación del 10% en el mercado internacional [1]. Esta fruta se produce en la costa norte, con Piura como el mayor productor 65% de participación, seguido por Lambayeque 15% y Ancash 9.5%. Estas tres áreas juntas constituyen el 90% de la producción local. No obstante, entre 2020 y 2024, la producción nacional ha caído a una alarmante tasa promedio anual de 7.4 % [2]. En consecuencia, se evidencia que numerosas empresas agrícolas encuentran desafíos para sostener o, como en el caso sujeto a estudio, retomar su participación en el comercio internacional. Por esta razón, la necesidad de identificar los factores críticos que se relacionan directamente con dicha reactivación motiva el presente estudio, la comprensión de estos fenómenos dará la posibilidad de proponer recomendaciones que mejoren la eficiencia de los procesos internos, con el objetivo de realizar un retorno sostenible arraigado a los constantes cambios de la globalización. Asimismo, la identificación de estos factores es determinante para reducir los riesgos asociados de exportación

en tiempos actuales, optimizar los recursos y complementar en la toma de decisiones que benefician la sostenibilidad de las operaciones comerciales. La relevancia de este aporte radica en que, además de aportar a la empresa objeto de estudio, se ofrezca un marco referencial sutil para otras Mypes que dispongan de capacidad productiva a través de un fundo propio y los recursos para gestionar campañas de exportación. De esta manera, se busca incentivar a productores locales a participar activamente en el comercio exterior en el rubro agrícola.

En el mundo, la producción y comercialización de frutas tropicales en particular el mango, ha conseguido un volumen total de 3.081 millones de toneladas, con Camboya, México, Tailandia, Brasil y Perú como las principales naciones proveedoras [3]. A pesar de esta posición internacional, la situación local del Perú presenta un grado de complejidad; en el 2024 la producción peruana logró las 378 mil toneladas, representando una recesión del 2% con relación al año 2023 y una deducción aún más significativa, del 25%, al comparar con la producción del 2022 [2]. Esta retracción se ve influenciada por problemas climatológicos, ya que, de forma externa, la sequía es un problema que más efectos colaterales le ocasiona al mango, debido a que limita su adecuado crecimiento y el volumen; cuando escasea el agua, el árbol pierde humedad y firmeza [4]. La situación en la provincia de Piura presenta desafíos. En el último tiempo, la producción de mango no pudo cumplir requerimientos de calidad y estándares de longitud en el producto, en consecuencia, los precios en los fundos comenzaron a decrecer, adicionando la falta de disponibilidad logística para las cosechas [2]. Bajo este contexto, el mango peruano enfrenta desafíos de recuperación y consolidación internacional. Referentes como México, que en la actualidad es uno de los mayores exportadores a nivel global, constituye una guía para orientar la reactivación de las exportaciones después de la pandemia de la Covid-19 [5]. Dado este contexto, la empresa agrícola cuenta con antecedentes de exportaciones de mango Kent. En la actualidad, aún mantiene su producción, pero se las destina de empresas industriales y al mercado nacional. Bajo esta situación, la empresa agrícola de Piura debe identificar los factores críticos en su historial de gestión. Esto es esencial para proponer mejoras futuras y reactivar eficientemente la exportación de mango Kent. A partir de este escenario, ¿Cuáles son los factores críticos presentes en la reactivación de las exportaciones de mango Kent en la empresa agrícola de Piura?

En esta misma línea, diversos estudios analizan los factores determinantes para el acceso a mercados de alto valor. Se ha

evidenciado que, mientras ciertas variables demográficas y el capital social tradicional pueden inhibir la inserción internacional, elementos como la educación, la certificación y el uso eficiente del crédito fortalecen las capacidades productivas [6]. Complementariamente, se destaca que el aprovechamiento de programas de promoción permite a las empresas consolidar ventajas competitivas y estrategias de diferenciación en producto y precio, favoreciendo un desempeño exportador sostenible y rentable [7].

Asimismo, desde una perspectiva operativa, se concluye que la mitigación de plagas y daños postcosecha resulta crítica para incrementar la rentabilidad dentro de la cadena de valor [8]. A esto se suma que la reaparición de una empresa en el mercado internacional está condicionada por su balance histórico de calidad/precio y su capacidad para adecuarse a los nuevos estándares del sector [9]. Finalmente, en contextos de crisis sanitarias y climatológicas, las restricciones en la producción y distribución no solo complican la entrega de bienes, sino que interrumpen el flujo de información necesario para potenciar los beneficios entre los miembros de la cadena de valor [10].

En ese sentido, este estudio propuso el objetivo principal, donde se identificarán los factores críticos (dimensiones: logística, financiero y regulatorio) para la reactivación de las exportaciones de mango Kent (dimensiones: métodos de comercialización y alcance) en la empresa agrícola objeto de estudio. Para alcanzar dicho objetivo, se plantearon cinco objetivos específicos: (a) Describir las limitaciones y oportunidades logísticas presentes en la capacidad de exportación de la empresa sujeta en estudio; (b) Caracterizar los factores regulatorios relacionados con la exportación del producto en la entidad analizada; (c) Identificar los aspectos de gestión financiera que afectan las operaciones exportadoras; (d) Describir los métodos de comercialización empleados por la organización; y (e) Detallar el alcance geográfico y de mercado de las exportaciones de la empresa.

En esta línea, el estudio posee una justificación práctica al proveer a la gerencia un análisis accionable fundamentado en sus propias lecciones. Al evaluar las limitaciones y aciertos previos, la investigación transforma la experiencia operativa en conocimiento estratégico, facilitando el diseño de un plan de reactivación que optimice recursos y priorice las áreas críticas históricas.

La reactivación exportadora en las empresas agrícolas es la capacidad de retomar operaciones internacionales luego de un periodo de inactividad, restableciendo condiciones productivas, comerciales y financieras. Desde la perspectiva estratégica, Porter sostiene que la competitividad depende de generar ventajas sostenibles mediante eficiencia y diferenciación. En ese sentido, el retorno exitoso al mercado externo requiere capacidades internas y adaptación al entorno cambiante [11].

La Visión Basada en Recursos plantea que la ventaja competitiva surge de recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar. Barney indica que conocimientos, experiencia y capacidades organizadas permiten sostener el desempeño

empresarial. En una agroexportadora, la experiencia previa, la cadena de frío y la trazabilidad constituyen activos estratégicos para facilitar la reactivación exportadora [12].

La Economía de los Costos de Transacción explica que las empresas enfrentan riesgos cuando operan con socios poco confiables o contratos incompletos. Williamson señala que las organizaciones buscan reducir incertidumbre y costos derivados de las transacciones. Por ello, retrasos de pago, incumplimientos logísticos y conflictos comerciales afectan la continuidad exportadora [13].

La facilitación del comercio sostiene que trámites simplificados, eficiencia aduanera y cumplimiento regulatorio impulsan la participación internacional. La Organización Mundial de Comercio destaca que menores barreras administrativas reducen costos y mejoran competitividad. En agroexportación, certificaciones sanitarias, etiquetado y estándares internacionales fortalecen el acceso a mercados externos [14].

La diversificación de mercados reduce la dependencia de pocos destinos y distribuye mejor los riesgos externos. Por este motivo, Blyde sostiene que ampliar mercados protege frente a crisis internacionales y choques comerciales. En consecuencia, explorar nuevos destinos fortalece la sostenibilidad y resiliencia de la reactivación exportadora [15].

II. MATERIAL Y MÉTODOS

El tipo de investigación fue aplicado, ya que su propósito fue generar conocimiento para su utilización en un contexto empresarial específico. De este modo, está destinado a facilitar la toma de decisiones y a orientar la acción estratégica dentro de la organización en estudio.

Con respecto al enfoque metodológico, se adoptó un enfoque mixto. Se trata de combinar métodos cualitativos y cuantitativos para que se complementen entre sí, se divide en dos etapas, en una fase cuantitativa se ocupa para analizar datos medibles, seguido de una fase cualitativa que se encargara de explorar las percepciones y experiencias del actor involucrado [16].

Se empleó un diseño transversal y no experimental. Es no experimental porque las variables no se alteraron, sino que se examinaron tal como eran mediante la empresa agrícola; y es transversal porque la información fue recogida en un solo momento para describir las circunstancias presentes a las que la entidad se enfrenta en su proceso de reactivación exportadora

El alcance fue descriptivo correlacional, dado que el propósito central consistió en detallar cómo se manifestaban las dimensiones sujetas a estudio en el caso de la empresa agrícola en Piura, proporcionando un panorama claro que permitiera comprender su situación y los retos asociados a su reinserción en el mercado internacional.

La población objeto de estudio estuvo constituida por el personal que formó parte de las últimas tres campañas de exportación de mango Kent en la empresa agrícola de Piura,

entendida como la agrupación de elementos que comparten una característica y que son el objetivo principal del análisis [16].

La muestra fue de 25 participantes, compuesta por el Gerente General, los encargados de planta, campo y producción, así como por ingenieros y operarios. En ese sentido, se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia. El señalado método consistió en seleccionar a los participantes según su disponibilidad y accesibilidad [17]. Por ende, el criterio de inclusión requirió haber participado al menos en una de las últimas tres campañas de exportación que la empresa realizó, considerando también la disponibilidad y la experiencia directa. Asimismo, se realizó una entrevista al gerente general, quien fue escogido en función a su conocimiento directo y experiencia en los procesos que llevaron a la exportación.

La investigación se fundamentó en una lógica de integración convergente donde se recolectaron datos simultáneos para triangular la información, aplicando un cuestionario estructurado que midió objetivamente las dimensiones mientras se profundizaba en la visión de la Gerente General mediante una entrevista semiestructurada, lo cual permitió contrastar los datos estadísticos con la experiencia de la dirección para validar la consistencia de los hallazgos.

La validez de contenido fue certificada mediante el juicio de expertos conformado por tres docentes de la carrera de Negocios Internacionales, mientras que la confiabilidad del instrumento demostró una consistencia interna aceptable con un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,77, contando asimismo con el consentimiento informado de la Gerente General para garantizar el cumplimiento de los aspectos éticos de la investigación.

III. RESULTADOS

Objetivo específico 1: Describir las limitaciones y oportunidades logísticas presentes en la capacidad de exportación de la empresa sujeta en estudio.

Tabla 1
Análisis descriptivo de la dimensión factores logísticos

	Muy deficientes		Deficiente		Aceptable		Buenas		Excelentes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Calidad de la cadena de frío para conservar el mango Kent durante la exportación.	0	0.0%	0	0.0%	9	36.0%	14	56.0%	2	8.0%	25	100.0%
Rendimiento del servicio de transporte contratado en la entrega del mango Kent a puerto	0	0.0%	17	68.0%	8	32.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100.0%
Condiciones del almacenamiento del mango Kent antes de la exportación	0	0.0%	12	48.0%	13	52.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100.0%

Nota: Elaboración propia

Respecto al objetivo específico 1 referido a describir las limitaciones y oportunidades logísticas presentes en la capacidad de exportación, el análisis de los resultados históricos revela un contraste significativo entre la eficiencia en la conservación del producto durante la etapa de exportación y las barreras en la logística previa al embarque.

La calidad de la cadena de frío para la conservación del mango Kent es un activo recuperable. Los datos confirman la capacidad técnica durante el envío internacional, el 58% calificó este proceso como bueno, el 36% como aceptable y el 8% como excelente. La inexistencia de valoraciones negativas valida el control óptimo de temperatura en los contenedores.

Sin embargo, las vulnerabilidades históricas se concentraron en las etapas previas. Respecto al servicio de transporte contratado al punto de embarque, el 68% de los encuestados lo calificó como deficiente, y un 32% como aceptable. Esta inconsistencia fue una vulnerabilidad operativa mayor, exponiendo la carga a riesgos antes de ingresar al puerto. De igual forma, las condiciones de almacenamiento pre-exportación fueron una segunda barrera: un 48% de participantes las calificó como deficientes, y el 52% las consideró aceptables. Esta fase de acopio demostró ser un eslabón débil, donde fallas operativas como el apilamiento incorrecto y el control térmico insuficiente generaron mermas.

A partir de estos resultados, la empresa posee una base sólida en gestión de frío. No obstante, una reactivación exitosa de las exportaciones depende de la optimización inmediata de los servicios operativos en origen. Es indispensable corregir las deficiencias detectadas en el transporte y la infraestructura alquilada, priorizando una supervisión rigurosa para evitar que la calidad del producto se comprometa antes de la consolidación final.

Estos hallazgos contrastan directamente con los principios de logística moderna planteados en [18] [19] donde resaltan la importancia de los procesos de control de calidad en etapas de almacén y distribución como vitales para un control eficiente en las exportaciones. Así también, se refiere que la competitividad del mango depende de fortalecer los vínculos entre los actores de la cadena de valor [20]. En tal sentido, la evidencia en la empresa agrícola sugiere una parcial desconexión bajo estos enfoques, ya que las vulnerabilidades de estas etapas, demostraron ser un riesgo que comprometía la consistencia del proceso. En apoyo a la afirmación presentada señalaron que las fases de mecanismos de control constituyen elementos clave para la competitividad a lo largo de la toda la cadena logística [13], [21]. De igual forma estos resultados son sustentados por un estudio elaborado en Ghana, descubrieron que las limitaciones de distribución, en particular entre la producción y el punto de embarque, dificultaron el suministro de bienes y que algunos lotes significaron en pérdidas para los productores [10].

Los datos mostraron consonancia con el argumento planteado en la entrevista a la gerente general. Ella confirmó las barreras operacionales, destacando que la preparación de la mercancía para destino aéreo fue crítica. El traslado aéreo enfrentó problemas de maduración y coloración exigida por

clientes, lo cual demandaba control preciso de temperatura y ventilación en el almacén. Además, la tercerización del transporte generó retrasos y pérdidas de espacios, evidenciando la alta dependencia operacional de terceros. Esto subrayó la necesidad de fortalecer la infraestructura postcosecha y seleccionar socios logísticos de confianza.

Objetivo específico 2: Caracterizar los factores regulatorios relacionados con el cumplimiento de normativas para la exportación de mango Kent de la empresa agrícola en Piura.

Tabla 2
Análisis descriptivo de la dimensión factores regulatorios

	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frecuentemente		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Se realizaron pruebas a la etiqueta para prevenir deterioro por humedad.	0	0.0%	0	0.0%	5	20.0%	20	80.0%	0	0.0%	25	100
El sistema de trazabilidad aseguró el rastreo del mango Kent exportado.	0	0.0%	0	0.0%	2	8.0%	20	80.0%	3	12.0%	25	100
Se ejecutaron auditorías internas para verificar las Acciones Correctivas y Preventivas.	0	0.0%	6	24.0%	19	76.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100

Nota: Elaboración propia

El control de producto es robusto. Las pruebas de resistencia del etiquetado se realizan frecuentemente en el 80% de los casos, y el 20% ocasionalmente. El sistema de trazabilidad es sólido: más del 80% de encuestados afirma seguimiento frecuente, el 12% siempre, y apenas un 8% ocasionalmente, lo que asegura el control mayoritario sobre el historial del lote.

En contraste, la ejecución de auditorías de seguimiento fue débil, con el 76% manifestando que se realizaban ocasionalmente, y el 24% raramente. Esto evidencia una gestión reactiva de la calidad, sin retroalimentación constante ni corrección de problemas estructurales.

Estos hallazgos encuentran respaldo en la literatura. Específicamente, en el plan de sistema de trazabilidad de un organismo público para el mango, deducen que su aplicación radica en controlar toda la etapa de producción y comercialización del producto [22]. En concreto, estos puntos fuertes se manifiestan en el etiquetado y el seguimiento del mango Kent. De igual modo, estos resultados se asemejan a lo encontrado por [8], quienes al reducir riesgos de producción en mecanismos especializados generan una mayor liquidez para los agricultores. De este modo, la implementación de la trazabilidad demuestra ser la herramienta de gestión esencial para transformar esta realidad. Por otro lado, un enfoque

evolutivo a la teoría de la competitividad de Porter resalta la importancia de un sistema de calidad total acorde a la globalización [11], [23]. Esto contrasta con la escasa implementación de un sistema de auditorías de prevención de riesgos por parte de la empresa agrícola.

Corroborando los datos cuantitativos, la Gerente General reveló que no hubo inconvenientes mayores en etiquetado ni trazabilidad. Esto se debió a que trabajaban con operarios especializados que gestionaban certificaciones y el sistema de trazabilidad, permitiendo acceder al beneficio del *drawback*. Destacó como ventaja competitiva disponer de un fundo propio, lo cual les permitía controlar todas las etapas de la exportación y la trazabilidad, fortaleciendo la imagen de la empresa.

Objetivo específico 3: Identificar los aspectos de gestión financiera que afectan las operaciones exportadoras de la empresa sujeta en estudio.

Tabla 3
Análisis descriptivo de la dimensión factores financieros

	Nunca		Raramente		Ocasionalmente		Frecuentemente		Siempre		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
La empresa disponía de los recursos necesarios para cubrir imprevistos en la exportación del mango Kent.	0	0.0%	0	0.0%	18	72.0%	7	28.0%	0	0.0%	25	100
Los costos de producción limitaban el volumen total de cosecha de mango Kent.	0	0.0%	9	36.0%	16	64.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100
La empresa participaba en programas financieros para exportadores.	2	8.0%	19	76.0%	4	16.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100

Nota: Elaboración propia

Respecto a la disponibilidad de recursos financieros para necesidades emergentes de exportación, el 72% de encuestados señaló que solo se disponía de esta liquidez ocasionalmente, frente al 28% que indicó que se conseguía frecuentemente. Se infiere que la disponibilidad de recursos fue moderada, pero no constante, restringiendo ocasionalmente la capacidad para asumir gastos emergentes.

En cuanto a los costos de producción y su impacto en el volumen total de la cosecha, el 64% señaló que los afectaban ocasionalmente, y el 36% raramente. Esto indica que, no representaron una amenaza constante ni limitaron la capacidad máxima de operación.

En cambio, en lo referente a la participación en programas de financiamiento para exportación, la tendencia fue abrumadoramente baja: el 76% afirmó que la empresa raramente participaba, el 16% ocasionalmente, y solo un 8%

indicó que nunca participaba. Se deduce que la empresa desaprovechó una clara oportunidad financiera, limitando su capacidad para reforzar la liquidez y potenciar otras áreas comerciales.

Los resultados de gestión financiera se discuten a continuación. La variabilidad en la disponibilidad de recursos requiere atención en la gestión de liquidez. Este aspecto es relevante al considerar la estructuración financiera [24]. Aunque los costos de producción no fueron una amenaza constante, el análisis financiero debe reforzarse, alineándose con la importancia de una revisión acorde a los resultados operativos [25]. A su vez, la limitación clave fue el bajo uso de una política de apalancamiento. La literatura subraya la importancia de la financiación externa para modernización de áreas de producción [13], [26]. Sin embargo, la empresa no utilizó estos mecanismos, lo que limitó su capacidad de respuesta y desaprovechó oportunidades de crecimiento.

Al consultar sobre el financiamiento externo, la gerente general en la entrevista corroboró el bajo uso de apalancamiento, indicando que operaban con recursos propios para evitar deuda. Su respuesta guardó relación con la baja liquidez reportada por los encuestados, pero difería en cuanto a problemas de costos, ya que destacó que estructuraron un plan de negocios adecuado para su control. Se infirió que el capital externo limitado restringió la expansión. Aunque el manejo conservador evita deuda, puede volverse un factor crítico para sostener las exportaciones al limitar los controles de riesgo.

Objetivo específico 4: Describir los métodos de comercialización empleados por la empresa agrícola de Piura para las exportaciones de mango Kent.

Tabla 4
Análisis descriptivo de la dimensión métodos de comercialización

	Muy deficiente s		Deficiente		Aceptable		Buenas		Excelentes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Confiabilidad en las condiciones comerciales pactadas a través de los canales de venta.	0	0.0%	11	44.0%	14	56.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100.0%
Estabilidad de la vinculación comercial con los clientes internacionales a lo largo de las campañas de exportación.	0	0.0%	0	0.0%	12	48.0%	10	40.0%	3	12.0%	25	100.0%
Calidad de las acciones de promoción internacional para el posicionamiento del mango Kent.	0	0.0%	0	0.0%	8	32.0%	15	60.0%	2	8.0%	25	100.0%

Nota: Elaboración propia

El análisis de los métodos de comercialización revela una debilidad crítica en la confiabilidad de las condiciones comerciales pactadas, pero una tendencia positiva en la

estabilidad de la vinculación con clientes y en la promoción internacional.

Respecto a la confiabilidad en las condiciones comerciales, existe una clara discrepancia: el 56% de los participantes lo calificó como aceptable, mientras que un 44% lo evaluó como deficiente. Este 44% es el hallazgo crítico, pues sugiere que una parte sustancial de la empresa lidiaba con compradores poco fiables, causando alto desgaste operativo y financiero, incluyendo demoras de pagos o renegociación de precios. En contraste, la estabilidad de vinculación con clientes internacionales mostró una tendencia positiva el 48% la asignó como aceptable, el 40% como buena y el 12% como excelente. Este resultado describe un accionar empresarial que lograba mantener una cartera de clientes estable, facilitando la predictibilidad de la demanda.

Finalmente, la calidad de las acciones de promoción internacional fue la mayor fortaleza el 60% la consideró buena, el 32% aceptable y solo el 8% excelente. Se describe un método comercial con inversión eficaz en estrategias de promoción ferias y misiones internacionales, lo cual se establece como una ventaja competitiva clave.

Los resultados sobre las condiciones comerciales se alinean con la literatura que ve la confianza como un punto crítico para la competitividad a largo plazo [27]. Por otro lado, la fortaleza más notoria fueron las acciones de promoción internacional; tales hallazgos se apoyan en estudios que vinculan la capacidad de reactivación comercial a las estrategias de marketing como antecedentes [9], [15].

Objetivo específico 5: Detallar el alcance geográfico y de mercado de las exportaciones de la empresa sujeta en estudio.

Tabla 5
Análisis descriptivo de la dimensión alcance

	Muy deficiente s		Deficiente		Aceptable		Buenas		Excelentes		Total	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Expansión lograda a más destinos internacionales para el mango Kent.	0	0.0%	5	20.0%	20	80.0%	0	0.0%	0	0.0%	25	100.0%
Planificación de las exportaciones de mango Kent durante las campañas.	0	0.0%	0	0.0%	15	60.0%	10	40.0%	0	0.0%	25	100.0%
Cumplimiento de las normativas de exportación para el mango Kent durante las campañas.	0	0.0%	0	0.0%	2	8.0%	18	72.0%	5	20.0%	25	100.0%

Nota: Elaboración propia

El análisis del alcance geográfico revela una alta dependencia de destinos tradicionales y una planificación funcional, compensada por un sólido cumplimiento de normativas internacionales.

En cuanto a la expansión de cobertura hacia más destinos internacionales, el 80% de los colaboradores la calificó como aceptable y el 20% como deficiente. Por ende, ningún sector percibió un éxito proactivo, lo que refleja obstáculos severos e induce una alta dependencia hacia destinos tradicionales, restringiendo el potencial de expansión.

Respecto a la planificación en las exportaciones, la percepción es funcional el 40% la percibe como buena, lo que indica un proceso fiable. Sin embargo, el 60% la califica como aceptable, sugiriendo que la planificación se limita a asegurar requisitos obligatorios sin constituir una fortaleza óptima.

Finalmente, el cumplimiento de normativas internacionales es una fortaleza clave el 72% lo evalúa como bueno, el 20% excelente y solo el 8% aceptable. Esta tendencia positiva demuestra una base sólida en requisitos técnicos, lo que representa un activo clave para futuros intentos de ingreso a mercados emergentes.

Estos resultados difieren de la literatura que propone flexibilidad, ya que muestran una delimitada expansión de mercados que produjo una gran dependencia de destinos ya conseguidos [28]. De igual forma, la estrategia de planificación de la empresa, considerada mayoritariamente funcional, difiere al no permitir que se alcanzara el crecimiento y la cobertura comercial sugeridos por los autores. Sin embargo, la fortaleza más clara de la empresa, el cumplimiento de normativas internacionales se asemeja a la literatura que concluye que el balance previo de calidad afecta positivamente la reaparición en el mercado [29].

La entrevista converge con el hallazgo de la limitada expansión geográfica, ya que la gerente indicó que priorizaron la simplicidad de ingreso y los requisitos técnicos menos rigurosos en algunos destinos de Europa. Estos destinos solo requerían estudios de campo y suelo, además de la certificación GLOBALGAP. Reconoció que otras exigencias, como las restricciones de pesticidas o la certificación Fair Trade, limitaron el alcance comercial. Respecto al cumplimiento normativo hallazgo de fortaleza, la gerente confirmó el orden adecuado para los requisitos básicos.

Resultados inferenciales

La interpretación inferencial nos muestra la regla basada en:

Si p valor es ≥ 0.05 la distribución de datos es normal

Si p valor es < 0.05 la distribución de datos no es normal

Tabla 6

Prueba de normalidad

Variables	Shapiro - Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
V1: Factores críticos	,939	25	,013
V2: Reactivación exportadora	,759	25	,000

Según resultados de la Tabla 6 en relación a la prueba de normalidad, se determinó trabajar con Shapiro - Wilk debido a que la muestra es inferior a 50, siendo en este caso 25 datos, por de lo cual se determinó el coeficiente de correlación rho de Spearman a ser utilizado en la prueba de hipótesis, para medir

la relación entre las variables en estudio, ya que los valores de la probabilidad de la prueba de normalidad en las dos variables fue menor a 0,05 a este coeficiente se le conoce como prueba no paramétrica, debido a que los datos establecidos no son normales.

Contrastación de la hipótesis general.

Ha: Existe relación significativa entre los factores críticos y la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa agrícola.

H0: No existe relación significativa entre los factores críticos y la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa agrícola.

Por ello, si se corrobora que el p valor es inferior a 0.05, se logra aceptar la hipótesis alterna y, si es igual o mayor a 0.05, se acepta la hipótesis nula.

Tabla 7

Correlación entre la variable factores críticos y la variable reactivación exportadora

Reactivación exportadora	Factores críticos	
	Coeficiente de correlación Rho de	
	Spearman	
	Sig. (bilateral)	
		,560
		,039
	N	25

En correspondencia a la Tabla 7, se corroboró ($p = 0,039 < 0,05$) estableciendo que existe una significancia estadística, por lo que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula. Es decir, los factores críticos se relacionan significativamente con la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa agrícola. Asimismo, se obtuvo un rho Spearman de $r_s = 0,560$ con lo que se comprueba una correlación positiva moderada entre los factores críticos y la reactivación exportadora de mango Kent en una empresa agrícola.

IV. CONCLUSIONES

En conclusión, con respecto a las limitaciones y oportunidades logísticas que la empresa experimentó durante sus exportaciones pasadas. Por un lado, destacó por su buena gestión de cadena de frío a larga distancia, lo cual es una oportunidad relevante para futuras exportaciones. Sin embargo, se detectaron limitantes como el transporte y el almacenamiento previo a la exportación. Dichas fallas ocasionaron sobrecostos y demoras, poniendo en riesgo la eficiencia del proceso exportador en ese periodo.

En síntesis, en lo que concierne a la caracterización de los factores regulatorios, la empresa presentó un cumplimiento provechoso, evidenciado en la aplicación de trazabilidad y verificación del etiquetado. No obstante, este factor se ve limitado por la aplicación ocasional y reactiva de las auditorías del sistema ACPs, lo que impide una gestión sostenida

En relación con el factor financiero, se concluye que la gestión financiera de la empresa agrícola, si bien mantenía control sobre los costos de producción, operaba con una liquidez interna solo moderada ante contingencias. La marcada dependencia al capital propio y el claro desaprovechamiento del uso de programas de financiamiento externo constituyeron claras oportunidades de mejora

En cuanto a los métodos de comercialización, se concluye que la empresa presentaba claras fortalezas junto a una debilidad estructural. La baja confiabilidad percibida en los pactos comerciales es un indicador que sugiere el uso predominante de instrumentos de pago de alto riesgo, como la cuenta abierta. Aun así, la empresa retuvo una cartera de clientes estable y una capacidad de promoción probada, siendo ambos aspectos fundamentales sobre los cuales apoyar su reactivación.

En referencia al alcance internacional de la empresa, se infiere que este era moderado, reflejado en una alta dependencia de sus mercados existentes más que en una expansión activa. Dicho alcance era gestionado con una planificación que, si bien funcional, se percibía como un proceso operativo que se limitaba a cumplir, careciendo de un enfoque estratégico. No obstante, para operar en esos mercados, la organización demostró una fortaleza inequívoca en su sólido cumplimiento de las diversas normativas internacionales, facilitando su competitividad y acceso.

En conclusión general, los factores críticos presentes radican en capitalizar la experiencia operativa que la empresa demostró cuando exportaba y corregir sus debilidades estratégicas. El éxito dependerá de mitigar los riesgos históricos clave. Estos incluyen la selección de un socio logístico eficiente, la optimización del financiamiento externo y a garantizar métodos de cobro seguros.

V. RECOMENDACIONES

Al gerente general de la empresa agrícola, se le sugiere establecer un proceso riguroso de evaluación de socios logísticos a través de una matriz de selección de proveedores adaptada a sus requerimientos. Esta herramienta deberá ser enfocada principalmente a las etapas que presentaron mayores limitaciones operativas. Su objetivo será corregir los retrasos en transporte y los problemas de almacenamiento para alcanzar la maduración adecuada exigida por los mercados europeos. La aplicación de esta matriz permitirá dar prioridad a aspectos como la puntualidad comprobada y la experiencia técnica en las buenas prácticas de almacenamiento, fortaleciendo alianzas estratégicas que aseguren la calidad necesaria del mango Kent para un retorno exitoso al comercio internacional.

Por otro lado, se recomienda implementar un programa formal y calendarizado de auditorías internas preventivas para el sistema ACPs. Esto es crucial para transformar la gestión de calidad a un enfoque proactivo, asegurando así la mejora continua, lo cual es vital para la reactivación y consolidación de las exportaciones. Dicha aplicación debe realizarse mediante la

designación de un equipo auditor interno capacitado y a una frecuencia fija para estas revisiones, permitiendo identificar anomalías y aplicar acciones correctivas permanentes antes de que se conviertan en no conformidades críticas.

Se recomienda diseñar un plan de apalancamiento financiero enfocado en subsidios estatales, relegando el crédito comercial a un segundo plano. Esto permitirá reforzar la liquidez, modernizar áreas y mejorar la capacidad de respuesta ante riesgos de costos o cambios en la demanda. La implementación debe gestionarse mediante la postulación activa a programas como Agro ideas o del Ministerio de Desarrollo Agrario, que ofrecen tasas preferenciales o cofinancian parte de los costos productivos, complementando así la sólida base de capital que puede ser destinado a otras áreas de interés.

Con miras a la reactivación de las exportaciones, se sugiere a la gerente general la reestructuración de su política de riesgo comercial, ello implica validar la reputación de los importadores, verificando si son catalogados como buenos o malos pagadores a través de consultas en entidades competentes como la Cámara de Comercio. Paralelamente, se debe priorizar la negociación de métodos de pago seguros para el exportador, como la carta de crédito o, en el mejor de los casos pago anticipado, para mitigar la exposición financiera de la empresa; además de utilizar Incoterms que definan claramente los roles y limiten las responsabilidades del exportador.

Para la reactivación 2025, se considera conveniente adoptar una estrategia de diversificación de mercados que supere la alta dependencia pasada. Esto exige elevar la planificación a un nivel estratégico para prospectar activamente nuevos destinos y, de forma crítica, actualizar su fortaleza normativa, dado el tiempo que la empresa lleva sin exportar. Esto último se logra implementando una vigilancia regulatoria con plataformas como Market Access Map para asegurar el cumplimiento de los estándares técnicos actuales.

REFERENCIAS

- [1] D. Aragón, Estudio de Tendencias de Mercado – MANGO, Instituto Nacional de Innovación Agraria-INIA, 2022. [En línea]. Disponible: <https://share.google/GC4grdVf8LPEL3hq8>
- [2] Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, Situación del mango en el Perú, un análisis económico, Dirección general de políticas agrarias. [En línea]. Disponible: <https://repositorio.midagri.gob.pe/handle/20.500.13036/1981>
- [3] International Trade Centre, Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 080450 Guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos (2020- 2024), Trademap, 2024. [En línea]. Disponible: <https://www.trademap.org>
- [4] P. Muthuramalingam, S. Muthamil, J. Shilpha, V. Venkatramanan, A. Priya, J. Kim, Y. Shin, J. Chen, V. Baskar, K. Park, and H. Shin, “Molecular Insights into Abiotic Stresses in Mango”. Plants, vol. 12 no.10, pp. 1-20, may. 2023. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.3390/plants12101939>
- [5] S. Gonzales Cabrera, L. Quille Quille, C. Paricela Huancollo, and J. Calsin Turpo, “Exportación del mango peruano. una revisión durante la pandemia del covid-19”, Universidad y Sociedad, vol.14, no. S6, pp. 716–724, dic. 2022. [En línea]. Disponible: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3503>
- [6] R. Akrong, S. Mbogoh, and P. Irungu, “What factors influence access to and the level of participation in high value mango markets by smallholder

- farmers in Ghana?”, *Heliyon*, vol.7, no.3, pp. 1-9, mar. 2021. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06543>
- [7] U. Heriqbalidi, M. Esquivias, W. Lau, W., and A. Cesilia, “Export Promotion Programs and Firm Performance: Linking Knowledge, Commitment, and Market Strategy to Enhance Competitiveness”, *Journal Of Open Innovation Technology Market And Complexity*, vol.11 no.1, pp. 1-12, mar. 2025. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100479>
- [8] P. Kiran, I. Mani, R. Parrey, and M. Srivastav, “Mapping of supply chain and assessment of pre and postharvest losses of Alphonso mango in India”, *Environment Conservation Journal*, vol.24, no. 4, pp. 64-74, ago. 2023. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.36953/ecj.20472555>
- [9] J. Chen, C. Sousa and X. He, “Export market re-entry: Time-out period and price/quality dynamisms”, *Journal Of World Business*, vol. 54, no. 2, pp. 154-168, feb. 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.01.001>
- [10] E. Onumah, B. Ketadzo, A. Adaku. J. Onumah, and P. Addey, “COVID-19 and its impact on the profit of mango value chain actors”, *PLoS ONE*, vol. 19, no. 4, pp. 1-20, abr. 2024. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299572>
- [11] M. E. Porter, *Competitive Advantage*. New York, USA: Free Press, 1985.
- [12] J. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99–120, 1991, [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- [13] O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, USA: Free Press, 1985.
- [14] World Trade Organization, *World Trade Report 2022*. Lausana, Switzerland, 2022. [En línea]. Disponible: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/wtr22_e/wtr22_e.pdf
- [15] J. Blyde, *Trade and Resilience in Latin America: Diversification as a Shield*. Washington, DC, USA: Inter-American Development Bank, 2022.
- [16] S. Acosta Faneite, “Los paradigmas de investigación en las Ciencias Sociales: Capítulo 4”, in *Editorial Idicap Pacífico*, 2023, pp. 60–79. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.53595/eip.007.2023.ch.4>
- [17] T. Saldaña, J. Huamán, J. Mego, W. Camacho, C. Castillo, C. Idrogo, and S. Escobar, *Metodología de la investigación una mirada Global Ejemplos prácticos*. En CID - Centro de Investigación y Desarrollo, México, 2024. [En línea]. Disponible: https://doi.org/10.37811/cli_w1078
- [18] T. Otzen, and C. Manterola, “Técnicas de muestreo sobre una población a estudio”, *International Journal of Morphology*, vol. 35, no. 1, pp. 227-232, mar. 2017. [En línea]. Disponible: <http://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- [19] J. Yen-Chun, “Contemporary logistics education: an international perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics*”, *Management*, vol. 37, no. 7, pp. 504-528, ago. 2007. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1108/09600030710776455>
- [20] J. Monios, and R. Bergqvist, “Terminal-centric logistics for integrated and profitable intermodal transport networks”, *Journal of Transport Geography*, vol. 129, pp. 1 – 15, dic. 2025, [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2025.104386>
- [21] R. Apolinario, R. Rodríguez, and L. Zambrano, “La cadena de valor del mango ecuatoriano y su competitividad internacional”, *Compendium*, vol. 24, no. 7, pp. 1 - 14, dic. 2021. [En línea]. Disponible: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88069714002>
- [22] E. Barbosa, D. Gómez, D. Rodríguez and C. Téllez, “Logística e internacionalización de las empresas antes y durante la pandemia del Covid-19. Breve revisión de literatura especializada”, *Ciencia, Economía y Negocios*, vol. 5, no. 1, pp. 71- 96, jun. 2021. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.22206/ceyn.2021.v5i1.pp71-96>
- [23] PROMPERÚ, *Implementación del sistema de trazabilidad de mango orgánico 2020*. Revista de PROMPERÚ, Lima, Perú, 2020. [En línea]. Disponible: <https://repositorio.promperu.gob.pe/items/f544fafa-e796-464d-9a76-d722feb025ab>
- [24] J. Ateljjević, D. Kulović, F. Đoković, and M. Bavčić, *Business strategy and competitive advantage: A reinterpretation of Michael Porter’s work*. New York, USA: Routledge, 2023. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.4324/9781003359173>
- [25] R. Brealey, S. Myers, F. Allen and A. Edmans, *Principles of corporate finance* (Evergreen ed.). New York, USA: McGraw-Hill Education, 2023. [En línea]. Disponible: <https://www.mheducation.com/content/dam/mhe/blog/higher-ed/2025/pdfs/brealey-principles-of-corporate-finance-evergreen-2025.pdf>
- [26] L. Molina, J. Oña, M. Tipán, and S. Topa, “Análisis financiero en las empresas comerciales de Ecuador”, *Revista de investigación Sigma*, vol. 5, no. 1, pp. 8-28, ene. 2018. [En línea]. Disponible: <https://journal.espe.edu.ec/ojs/index.php/Sigma/article/view/1202/857>
- [27] F. Khan, M. Nouman, L. Negrut, J. Abban, L. Cismas, and M. Siddiqi, “Constraints to agricultural finance in underdeveloped and developing countries: a systematic literature review”, *International Journal of Agricultural Sustainability*, vol. 22, no. 1, pp. 1-24, mar. 2024. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1080/14735903.2024.2329388>
- [28] R. Palmatier, L. Stern, and A. El-Ansary, *Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach* (9th ed.). New York, USA: Routledge, 2019. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.4324/9780429291999>
- [29] T. Goda, and S. Sánchez, “Export Market Size Matters: The Effect of the Market Size of Export Destinations on Manufacturing Growth”, *International Economic Journal*, vol. 38, no. 1, pp. 21–44, ene. 2024. [En línea]. Disponible: <https://doi.org/10.1080/10168737.2023.2300301>