

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA**

Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios Internacionales  
Escuela Académico Profesional de Administración y Marketing

Tesis

**La orientación del mercado y el desempeño exportador  
de las organizaciones agroexportadoras de café de la  
región Junín, 2024**

Andrea Nickol Espinoza Aponte  
Kevin Leonardo Ucharima Amaro

Para optar el Título Profesional de  
Licenciada en Administración y Negocios Internacionales  
Licenciado en Administración y Marketing

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## Informe de conformidad de originalidad de trabajo de investigación

**A** : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa  
**DE** : Miguel Angel Capuñay Reategui  
Asesor de trabajo de investigación  
**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación  
**FECHA** : 31 de Marzo de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

**Título:**

**"LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES AGROEXPORTADORAS DE CAFÉ DE LA REGIÓN JUNÍN, 2024"**

**Autor:**

**ANDREA NICKOL ESPINOZA APONTE** – EAP. Administración y Negocios Internacionales  
**KEVIN LEONARDO UCHARIMA AMARO** – EAP. Administración y Marketing

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 17 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (en caso de elegir "sí"): 40 SI  NO
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,



Asesor de trabajo de investigación

### **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mis padres, Janet Amaro Pucuhuaranga y Emilio Ucharima Venturo; por ser mi mayor fortaleza y apoyo incondicional en cada paso de este camino. También a mi hermano, Harold Piero Ucharima Amaro, como un recordatorio de que, con esfuerzo y dedicación, todo es posible.

Kevin Leonardo Ucharima Amaro.

Dedico esta investigación a mi familia, cuyo apoyo fue fundamental durante todo el proceso y me permitió alcanzar mis metas y culminar una etapa más de mi vida académica. Dejo como referencia esta investigación a mis hermanos, Henry Ly Espinoza Aponte y Jordan Smith Espinoza Aponte, para motivarlos a completar con éxito sus carreras universitarias.

Andrea Nickol Espinoza Aponte.

### **Agradecimientos**

Agradecemos a la Universidad Continental por brindarnos diversas oportunidades y la confianza para hacer posible la presentación de nuestro trabajo de investigación. También expresamos nuestra gratitud Miguel Ángel Capuñay Reategui, nuestro asesor, por su valiosa contribución al compartir sus conocimientos. También expresamos nuestro agradecimiento a las empresas agroexportadoras de café de la región de Junín por su generosidad al abrirnos sus puertas, proporcionarnos datos, recursos y mostrarnos sus áreas de trabajo, contribuyendo de manera sincera a este proyecto.

## Índice de Contenidos

Dedicatoria .....	i
Agradecimientos .....	ii
Índice de Contenidos.....	iii
Índice de Tablas .....	vii
Índice de Figuras.....	ix
Resumen .....	x
Abstract .....	xi
Introducción .....	xii
Capítulo I Planteamiento del Estudio .....	14
1.1. Delimitación de la investigación.....	14
1.1.1. Territorial .....	14
1.1.2. Temporal .....	14
1.1.3. Conceptual.....	14
1.2. Planteamiento del problema.....	15
1.3. Formulación del problema .....	28
1.3.1. Problema general.....	28
1.3.2. Problemas específicos .....	28
1.4. Objetivos de la investigación .....	28
1.4.1. Objetivo general .....	28
1.4.2. Objetivos específicos.....	29
1.5. Justificación de la investigación .....	29

1.5.1. Justificación teórica.....	29
1.5.2. Justificación práctica .....	30
Capítulo II Marco Teórico .....	32
2.1. Antecedentes de la investigación .....	32
2.1.1. Antecedentes Internacionales.....	32
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	40
2.2. Bases teóricas.....	48
2.2.1. Orientación al mercado.....	48
2.1.3. Desempeño exportador.....	59
2.1.4. Definición de términos básicos .....	74
Capitulo III Hipótesis y Variables .....	78
3.1. Hipótesis de la investigación .....	78
3.1.1. Hipótesis general.....	78
3.1.2. Hipótesis específicas .....	78
3.2. Identificación de Variables .....	78
3.3. Operacionalización de las Variables.....	80
Capítulo IV Metodología .....	84
4.1. Enfoque de la investigación.....	84
4.2. Tipo de investigación.....	84
4.3. Nivel de la investigación.....	85
4.4. Métodos de investigación .....	85
4.5. Diseño de la investigación .....	86
4.6. Población y muestra.....	86

4.6.1. Población.....	86
4.6.2. Muestra.....	86
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	89
4.7.1. Técnicas.....	89
4.7.2. Instrumento.....	89
4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos .....	90
4.8.1. Confiabilidad.....	90
4.8.2. Validez .....	94
Capítulo V Resultados .....	95
5.1 Descripción del trabajo de campo.....	95
5.2. Presentación de resultados .....	95
5.2.1. Variable Orientación de mercado .....	95
5.2.2 Variable Desempeño exportador.....	100
5.2.3. Prueba de normalidad. ....	104
5.3. Contrastación de Resultados .....	105
5.3.1. Prueba de Hipótesis General.....	105
5.3.2. Prueba de Hipótesis Especificas: Dimensión Orientación al cliente. ....	107
5.3.3. Prueba de Hipótesis Especificas Dimensión: Orientación a la competencia. ....	109
5.3.4. Prueba de Hipótesis Especificas Dimensión: Orientación interfuncional. ...	111
5.4. Discusión de resultados.....	113
Conclusiones .....	124
Recomendaciones .....	126
Referencias .....	129

Anexos .....	134
Anexo 1. Matriz de consistencia.....	134
Anexo 2. Instrumento de recolección de datos .....	135
Anexo 3. Ficha de validación de expertos .....	137

## Índice de Tablas

Tabla 1 Exportación de café peruano enero/diciembre - 2022/2023 .....	21
Tabla 2 Exportaciones de café región Junín periodo 2023-2022.....	22
Tabla 3 Exportaciones de principales productos de Junín periodo 2023.....	23
Tabla 4 Exportaciones de principales productos de Junín periodo 2024.....	24
Tabla 5 Conceptualización de las dimensiones de orientación al mercado .....	56
Tabla 6 Ítems considerados en el modelo de Narver y Slater.....	57
Tabla 7 Conceptualización de desempeño exportador.....	61
Tabla 8 Resumen consolidado de todas las propuestas para evaluar el desempeño exportador...	62
Tabla 9 Dimensiones del desempeño exportador .....	70
Tabla 10 Cuadro de operacionalización de la variable I.....	80
Tabla 11 Cuadro de operacionalización de la variable II .....	82
Tabla 12 Listado de empresas agroexportadoras de café en Junín .....	88
Tabla 13 Rangos y Magnitudes de Confiabilidad.....	91
Tabla 14 Confiabilidad del instrumento - variable I.....	91
Tabla 15 Confiabilidad del instrumento según ítems - variable I.....	92
Tabla 16 Confiabilidad del instrumento - variable II.....	93
Tabla 17 Confiabilidad del instrumento según ítems - variable II.....	93
Tabla 18 Información de la variable orientación de mercado.....	96
Tabla 19 Información de la dimensión Orientación al cliente .....	97
Tabla 20 Información de la dimensión orientación a la competencia .....	98
Tabla 21 Información de la dimensión orientación interfuncional.....	99

Tabla 22 Información de la variable desempeño exportador .....	100
Tabla 23 Información de la dimensión Ingresos .....	101
Tabla 24 Información de la dimensión capacidad exportable .....	102
Tabla 25 Información de la dimensión diversificación del mercado .....	103
Tabla 26 Prueba de normalidad de las variables.....	105
Tabla 27 Resultado de la correlación de orientación de mercado y desempeño exportador .....	106
Tabla 28 Resultado de la correlación de la orientación al cliente y el desempeño exportador ..	108
Tabla 29 Resultado de la correlación de la orientación a la competencia y el desempeño exportador .....	110
Tabla 30 Resultado de la correlación de la orientación interfuncional y el desempeño exportador .....	112

## Índice de Figuras

Figura 1 Triada para plantear una investigación.....	16
Figura 2 Variación porcentual del café en Junín durante os últimos 7 años.....	25
Figura 3 Esquema basado en Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008) .....	52
Figura 4 Modelo conceptual de empresas emprendedoras y el desempeño exportador ...	66
Figura 5 Porcentaje de los datos de orientación de mercado .....	96
Figura 6 Porcentaje de los datos de la orientación al cliente .....	97
Figura 7 Porcentaje de los datos de la orientación a la competencia.....	98
Figura 8 Porcentaje de los datos de la orientación interfuncional .....	99
Figura 9 Porcentaje de los datos del desempeño exportador .....	100
Figura 10 Porcentaje de los datos de los Ingresos .....	101
Figura 11 Porcentaje de los datos de la capacidad exportable.....	103
Figura 12 Porcentaje de los datos de la diversificación del mercado .....	104

## Resumen

Este estudio se centró en comprender la correlación entre la orientación al mercado y el éxito en las exportaciones de las organizaciones agroexportadoras de café en la región de Junín en 2024. Para ello, se empleó un enfoque cuantitativo, investigando la relación entre estas dos variables sin manipularlas. Se seleccionaron 20 empresas que comercializan café a nivel internacional en Junín durante ese año. La información se recopiló a través de una encuesta digital, enviada por correo electrónico y plataformas como Google Forms. El cuestionario, con 23 preguntas cerradas, indagaba sobre la orientación al mercado (15 preguntas) y el desempeño exportador (8 preguntas), utilizando una escala Likert de cinco puntos. Dos expertos del sector validaron la calidad del cuestionario. Los resultados confirmaron la hipótesis inicial: hay una existencia de correlación directa y significativa de la orientación al mercado y el éxito en las exportaciones. Esto se evidencia en un valor p de 0.001 y un coeficiente de correlación Rho de Spearman de 0.704. En otras palabras, las empresas que se enfocan en las necesidades del mercado internacional tienen un mayor éxito en sus exportaciones de café, haciendo que su desempeño en el mercado global sea más competitivo. Este hallazgo sugiere que la orientación al mercado es un factor clave para el éxito en la industria agroexportadora de café en Junín.

**Palabras clave:** Orientación del mercado, desempeño exportador, empresas agroexportadoras, orientación del cliente.

## **Abstract**

This study aimed to understand the relationship between market orientation and export success of coffee agro-exporting organizations in the Junín region in 2024. A quantitative approach was used to investigate the relationship between these two variables without manipulating them. Twenty companies that market coffee internationally in Junín during that year were selected. Information was collected through a digital survey, sent by email and platforms such as Google Forms. The questionnaire, with 23 closed-ended questions, inquired about market orientation (15 questions) and export performance (8 questions), using a five-point Likert scale. Two industry experts validated the quality of the questionnaire. The results confirmed the initial hypothesis: there is a direct and significant correlation between market orientation and export success. This is evidenced by a p-value of 0.001 and a Spearman Rho correlation coefficient of 0.704. In other words, companies that focus on the needs of the international market have greater success in their coffee exports, making their performance in the global market more competitive. This finding suggests that market orientation is a key factor for success in the coffee agro-exporting industry in Junín.

**Keywords:** Market orientation, export performance, agro-exporting companies, customer orientation.

## **Introducción**

El sector agroexportador peruano, con el café como producto estrella, juega un papel vital en el desarrollo económico del país. La competencia global es intensa, y las empresas agroexportadoras deben adaptarse a las exigencias de los mercados internacionales. Para triunfar, necesitan comprender las necesidades de sus clientes internacionales. La orientación al mercado es fundamental para el éxito de estas empresas. Deben ser capaces de anticipar y responder a las demandas cambiantes del mercado. Esto les permitirá mejorar su desempeño exportador y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.

Este estudio busca comprender cómo la orientación al mercado impacta en el éxito de las exportaciones de café en la región Junín durante el año 2024. Se analizará la relación entre la capacidad de las empresas agroexportadoras de café para adaptarse a las necesidades del mercado y su desempeño en el ámbito internacional. Este análisis de correlación permitió identificar información valiosa para la toma de decisiones estratégicas y la implementación de mejoras en los procesos de internacionalización de estas empresas. Asimismo, los resultados de este estudio contribuirán al desarrollo, otorgando recomendaciones y estrategias más efectivas para fortalecer la competitividad del sector cafetalero en la región Junín.

La investigación está estructurada en cinco capítulos. El capítulo uno especifica la delimitación de la tesis, la formulación y planteamiento del problema, los propósitos de investigación, tanto generales como específicos, y las razones.

El capítulo dos, denominado marco teórico, es como la base sólida de la investigación. En él se explora la información relevante sobre el tema, tanto a nivel nacional como internacional. Se analizan las investigaciones previas que sirvieron de inspiración para este estudio, se definen los

conceptos clave relacionados con la orientación al mercado y el desempeño exportador, y se establecen las bases teóricas que sustentan la investigación.

El capítulo tres se centra en las hipótesis que guían la investigación. Se plantean las hipótesis generales y específicas que se buscan comprobar. Además, se definen las variables que se estudiarán: la variable independiente, que es la orientación al mercado, y la variable dependiente, que es el rendimiento exportador. Este capítulo también explora las dimensiones de cada variable. Se analizan las cuatro dimensiones de la innovación que se consideran en la investigación y las cuatro dimensiones del rendimiento exportador.

El siguiente capítulo, el cuatro detalla el proceso de investigación, explicando cómo se llevó a cabo el estudio. Se define el enfoque y tipo de investigación, así como su nivel de profundidad. Además, se describen los métodos y el diseño utilizados, incluyendo la selección de la población y la muestra, la unidad de análisis, el tamaño de la muestra y la técnica para recopilar información.

El quinto capítulo incluye los estudios estadísticos de los resultados hallados bajo las variables y su relación, así como la hipótesis y su comprobación, tanto de la general y las específicas, y el debate sobre los resultados. En última instancia, se exponen las conclusiones y sugerencias, junto con las referencias bibliográficas y los anexos pertinentes.

**Los Autores.**

## Capítulo I

### Planteamiento del Estudio

#### 1.1. Delimitación de la investigación

Según Bernal (2016), la delimitación o el alcance en investigación se refiere a la dimensión o cobertura que esta tendrá en el espacio geográfico, periodo y perfil sociodemográfico del objeto de estudio. Asimismo, Schwarz (2018) destacó la importancia de delimitar aspectos centrales para la rigurosidad académica en la investigación científica. Añade que, un problema de investigación debe ser interesante, no resuelto o mejorable, vigente y relevante, reflejar una necesidad teórica o práctica y ser abordable mediante el método científico.

##### 1.1.1. Territorial

Es estudio se desarrolló en la región de Junín, para lo cual se ha tomado como base las organizaciones empresariales agroexportadoras de café.

##### 1.1.2. Temporal

La investigación comprendió en el periodo correspondiente a todo el año 2024. Durante este periodo, se realizaron diversas actividades específicas, como la recopilación de datos y análisis, las cuales se llevaron a cabo en meses determinados según la disponibilidad de información y la actividad exportadoras de las organizaciones agroexportadoras de café.

##### 1.1.3. Conceptual

La investigación conceptualiza aquellos elementos relacionados a la dirección del mercado y el rendimiento exportador en las compañías productoras de café de la región de Junín, 2024.

De acuerdo con Narver y Slater (1990); Kohli y Jaworski (1990), la orientación de mercado se define como una cultura organizacional que busca generar valor superior para los clientes mediante la recopilación y propagación de datos del mercado y la reacción correspondiente

coordinada a esta. Según Narver y Slater (1990), ésta se compone de la atención al cliente, la atención a los competidores y la coordinación entre funciones. Además, Jaworski y Kohli (2006); Gupta y Malhotra (2021) resaltan que; en la era digital, la orientación de mercado ha evolucionado hacia el uso de tecnologías y datos para anticipar cambios en el comportamiento del consumidor. Finalmente, Liu et al. (2020) subrayan que esta orientación mejora el desempeño exportador, especialmente en mercados internacionales al facilitar la adaptación a las demandas locales.

En relación a la segunda variable; la cual es, diversos autores, como Cavusgil y Zou (1996); Zou y Stan (1998); Zou et al. (1998) y Navarro (2000), coinciden en que el desempeño exportador se puede analizar desde tres perspectivas: la financiera o económica, la no financiera o no económica y una dimensión conjunta que combina ambas. De manera parecida, Lages et al. (2008), también segmentan el desempeño exportador en dimensiones parecidas: la intensidad exportadora, que se asemeja a la dimensión financiera, y la dimensión no financiera, la cual se divide en dos subdimensiones: la consecución de objetivos y la satisfacción exportadora. En resumen, la mayoría de los autores concuerdan en que el desempeño exportador se puede evaluar desde un punto de vista financiero, no financiero o una combinación de ambos, con variaciones en la forma de categorizar las dimensiones. En el estudio de la literatura acerca del rendimiento exportador a nivel de una organización, se determina que no existe un acuerdo sobre el rendimiento exportador y sus acciones, lo que lleva a la creación de diversos estudios empíricos con indicadores distintos, consiguiendo no incluir una comparación entre estos.

## **1.2. Planteamiento del problema**

Bernal (2016) señaló que plantear el problema de investigación implica presentar claramente la relevancia del tema, mostrando el estado actual de la reflexión científica y los

hallazgos recientes. Esto requiere una revisión previa de artículos científicos recientes sobre el tema, destacando su importancia y el estado de la discusión.

### **Figura 1**

*Triada para plantear una investigación*



*Nota.* Tomado de Schwarz (2018).

Sobre la base de estas premisas, se establece que plantear el problema implica describir de manera clara y simple los componentes o atributos que se pueden identificar en la situación. Ello abarca eventos significativos, causas subyacentes, resultados, características y la determinación de aspectos como el alcance, el proceso y el momento, entre otros. A continuación, se analizan las variables que conforman la problemática presente objeto de estudio.

Por un lado, la orientación de mercado en el ámbito global ha adquirido una mayor relevancia a partir del 2020, especialmente; debido a los cambios en los patrones comerciales causados por la pandemia y la creciente digitalización del comercio internacional. Voola et al. (2021) afirman que “la orientación de mercado es crucial para que las empresas se adapten rápidamente a los cambios en la demanda global, especialmente, en contextos de crisis como el COVID-19” (p. 95). Este enfoque permite a las empresas comprender las necesidades cambiantes de los consumidores y ajustar sus estrategias en consecuencia. Las empresas que mejoraron sus

capacidades digitales para obtener información de los mercados y actuar en función de esos datos fueron las que mantuvieron un desempeño exportador positivo durante el periodo de la pandemia.

Por otro lado, Wang et al. (2022) destacan que “la orientación de mercado global es esencial para que las empresas puedan identificar nuevas oportunidades y superar barreras en mercados altamente competitivos” (p. 15). Estas empresas implementan herramientas digitales y sistemas de información de mercados que les permiten reaccionar rápidamente a las oportunidades en mercados globales y obtener una ventaja competitiva.

En América Latina, la pandemia y las transformaciones estructurales en los mercados globales también intensificaron la relevancia que se tiene de la orientación de mercado para las compañías exportadoras. Silva y Pérez (2021) argumentan que “las empresas exportadoras latinoamericanas que adoptan una orientación de mercado proactiva tienen mayor capacidad para responder a las fluctuaciones del mercado global y regional, lo que mejora significativamente su desempeño exportador” (p. 68). En mercados emergentes como los de América Latina, la orientación de estos permite a las empresas anticiparse a las demandas cambiantes y adaptar su oferta exportable, lo que se ha traducido en una mayor resiliencia durante los momentos de crisis.

Además, González y Rodríguez (2022) han resaltado que la digitalización y la orientación de mercado están profundamente entrelazadas en las empresas latinoamericanas que buscan expandirse internacionalmente. “La inversión en tecnologías de información para mejorar la orientación de mercado ha facilitado a las empresas latinoamericanas, especialmente en el sector de alimentos y bebidas, capitalizar las oportunidades surgidas de nuevas normativas y cambios en el comportamiento del consumidor” (p. 102).

En el Perú, el caso de la orientación de mercado ha sido fundamental para que las empresas exportadoras puedan mantenerse competitivas en un contexto post-pandemia. Castillo y Ramírez

(2023) encontraron que "las empresas peruanas que implementaron estrategias de orientación de mercado basadas en inteligencia de mercados y análisis de datos han logrado una mayor penetración en mercados internacionales, especialmente en sectores como el agroexportador y la minería" (p. 37). La orientación de mercado no solo se ha centrado en la recopilación de información sobre los consumidores internacionales; sino también en la adaptación a las cambiantes regulaciones globales post-pandemia, lo que ha sido crucial para mantener un desempeño exportador positivo.

Por otro lado, MINCETUR (2022) subraya que las empresas peruanas que adoptaron una orientación de mercado fuerte han mejorado su capacidad para identificar mercados emergentes en Asia y Europa, lo que les ha permitido diversificar su portafolio exportador y minimizar los riesgos asociados con la dependencia de mercados tradicionales como Estados Unidos

De otro lado, el desempeño exportador viene siendo un tema ampliamente estudiado, especialmente, en un contexto post-pandemia donde las disrupciones globales han puesto a prueba la resiliencia de las empresas exportadoras. Leonidou et al. (2020) definen el desempeño exportador como "la efectividad y eficiencia con la que una empresa alcanza sus objetivos de exportación, tanto en términos financieros como no financieros" (p. 12). Este desempeño está determinado por varios factores, como las capacidades internas de la empresa, su orientación de mercado y las condiciones del entorno internacional.

En los últimos años, los estudios se han centrado en cómo la capacidad de adaptación y la transformación digital han permitido a las empresas mejorar su desempeño exportador en mercados globales. Según Bianchi y Wickramasekera (2021), "la adopción de tecnologías digitales en los procesos de exportación ha sido clave para que las empresas mantengan o incrementen su participación en mercados internacionales, a pesar de las restricciones impuestas por la pandemia"

(p. 45). Estas empresas han podido sobrellevar las barreras logísticas y aprovechar nuevas oportunidades mediante la digitalización de procesos y la implementación de plataformas de comercio electrónico.

En América Latina, el desempeño exportador ha estado condicionado por factores estructurales y por la habilidad de las compañías para ajustarse a las modificaciones en los mercados globales. Alonso et al. (2022) subrayan que "la competitividad exportadora en América Latina se ha visto afectada por la falta de infraestructura adecuada, la volatilidad económica y las barreras comerciales" (p. 89). Sin embargo, en países como Chile, México y Brasil; las empresas que han invertido en innovación y adopción de tecnologías digitales han mostrado un desempeño exportador superior.

Un aspecto clave que destacan García y Salinas (2021) es que "el fomento de acuerdos comerciales y la diversificación de mercados han permitido que las exportaciones de productos agrícolas y manufacturados latinoamericanos se mantengan estables" (p. 63). A pesar de estos avances, la región sigue enfrentando dificultades en términos de sostenibilidad y la integración de sus economías a las cadenas globales de valor.

En Perú, el desempeño exportador ha experimentado desafíos importantes; especialmente en el sector agrícola, debido a los impactos climatológicos que han afectado la producción y; por ende, las exportaciones. MINCETUR (2023) señala que "las exportaciones peruanas, especialmente de productos agroindustriales, han sufrido una caída significativa debido a fenómenos climatológicos como El Niño, que ha afectado los volúmenes de producción y la competitividad de estos productos en mercados internacionales" (p. 27).

Además, Pérez y Rodríguez (2022) destacan que "el desempeño exportador peruano ha sido impactado por la falta de infraestructura resiliente y la capacidad limitada de las empresas

para adaptarse a los cambios en las condiciones climáticas" (p. 41). La adaptación a los desafíos impuestos por el cambio climático es crucial para mejorar el desempeño exportador del país. A pesar de estos problemas, sectores como la minería y la pesca han mostrado cierto grado de resiliencia, aunque se espera que la agroexportación, que es uno de los pilares del comercio exterior peruano, continúe enfrentando obstáculos en los próximos años.

Salinas et al. (2021) también subrayan que "el sector agroexportador, que representa una gran parte del total de las exportaciones peruanas, ha visto una reducción en su desempeño debido a la variabilidad climática y la insuficiencia de mecanismos de mitigación" (p. 92). Ello pone de manifiesto la necesidad de políticas públicas más robustas que permitan a las empresas exportadoras enfrentar estos desafíos climáticos y recuperar la competitividad en los mercados internacionales

En relación al sector exportaciones de café a nivel nacional, según Fresh Fruit (2024), tras un notable crecimiento en las exportaciones de café peruano en 2022, en el 2023 se evidenció un declive significativo. Las exportaciones cayeron en un 15% en su volumen habitual y un 32% en su valor, totalizando 207,042 toneladas por US\$ 829 millones, con un precio promedio 20% menor (US\$ 4.00/kg). Perales Huancaruna S.A.C., Olam Agro Perú S.A.C. y Comercio Amazonía S.A.C. lideraron las exportaciones. Así también, el mercado europeo que es el principal destino, experimentó una caída importante en 2023. Sin embargo, el inicio de 2024 muestra una recuperación, aunque se anticipan desafíos debido a nuevas normativas europeas que entrarán en vigor en 2025. Estas regulaciones enfocadas en la sostenibilidad ambiental, exigirán que el café provenga de zonas libres de deforestación, lo que plantea retos significativos para los exportadores peruanos, fundamentalmente en temas de formalización de la propiedad de tierras.

En cuanto a la dinámica en el mercado internacional, durante el 2023, las exportaciones de café peruano experimentaron una notable disminución en varios mercados europeos clave, especialmente, en Alemania y Bélgica. Esta tendencia negativa también afectó, aunque en menor medida, a Suiza, Países Bajos, Italia y Francia. Incluso Estados Unidos, el principal comprador, mostró una ligera reducción en sus adquisiciones. Cabe destacar que el café peruano se exportó a más de 50 países, liderados por Estados Unidos (28% de participación), Alemania (18%) y Bélgica (10%). En cuanto a Estados Unidos, aumentó el volumen importado en un 10% (57,529 toneladas), pero el valor disminuyó un 15% (US\$ 232 millones) debido a una caída del 22% en el precio promedio (US\$ 4.03/kg). Así también, Alemania redujo sus importaciones en volumen (23%) y valor (40%), adquiriendo 38,078 toneladas por US\$ 152 millones, con un precio promedio 22% menor (US\$ 4.00/kg). Bélgica también experimentó una caída significativa, importando 18,922 toneladas por US\$ 79 millones, lo que representa una disminución del 36% en volumen y 48% en valor, con un precio promedio 20% menor (US\$ 4.18/kg) (Fresh Fruit, 2024).

**Tabla 1**

*Exportación de café peruano enero/diciembre - 2022/2023*

Año/Mes	Valor FOB (US\$)		Peso (QQ)		Precio Promedio (US\$/QQ)	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Enero	133,093,818.00	59,152,947.64	630,686.25	263,547.91	211.03	224.45
Febrero	115,808,853.00	20,714,394.60	543,022.31	96,782.65	213.27	214.03
Marzo	64,523,331.00	12,279,349.03	305,557.79	59,453.08	211.17	206.54
Abril	26,697,121.00	10,239,030.33	132,952.43	51,382.57	200.80	199.27
Mayo	29,961,864.45	22,515,388.56	137,523.55	108,489.49	217.87	207.54
Junio	61,950,881.79	33,425,460.18	264,697.76	162,468.62	234.04	205.73
Julio	100,847,326.34	61,784,845.35	422,467.93	310,671.94	238.71	198.87
Agosto	154,023,745.81	96,247,309.88	639,610.28	520,069.18	240.81	185.07
Septiembre	178,446,652.62	120,407,299.72	724,431.51	676,702.14	246.33	177.93
Octubre	161,062,211.00	134,744,049.50	665,943.04	767,184.72	241.86	175.63
Noviembre	119,854,991.00	127,986,691.24	497,880.94	729,338.43	240.73	175.48
Diciembre	86,580,916.00	126,959,325.77	393,045.87	710,585.66	220.28	178.67
<b>Total</b>	<b>1,232,851,712.01</b>	<b>826,456,091.80</b>	<b>5,357,819.66</b>	<b>4,456,676.39</b>	<b>230.10</b>	<b>185.44</b>

*Nota.* Esta tabla muestra la variación del precio promedio que tuvo el café entre 2022/2023

El valor FOB entre los años 2022 y 2023 se presenta en la tabla 1, con poco más de 133 mil millones de dólares para el 2022 y disminuyendo para el siguiente año con más de 59 mil millones de dólares. Siendo el precio promedio para el 2022 más de 210 dólares, habiendo un aumento para el 2023 con más de 220 dólares el saco de café peruano.

En esa misma línea, según el Diario Gestión (2024), la mayoría de exportadores de café peruano experimentaron una disminución en sus ventas, principalmente debido a la reducción de la demanda en el mercado europeo. Esta situación se vio influenciada por las próximas regulaciones europeas que entrarán en vigor en 2025, las cuales buscan garantizar que las importaciones no provengan de áreas deforestadas, generando preocupación entre los agroexportadores. En ese sentido, para nuestro país, ello representa tanto un desafío como una oportunidad. Por un lado, los exportadores se enfrentan a la presión de adaptar sus prácticas para cumplir con estas nuevas exigencias, lo que podría implicar costos adicionales y cambios en sus operaciones. Por otro lado, esta situación podría impulsar una transformación hacia métodos de producción más sostenibles, lo que a largo plazo podría fortalecer la posición del café peruano en el mercado global como un producto ambientalmente responsable.

**Tabla 2**

*Exportaciones de café región Junín periodo 2023-2022*

<b>Part. % 2023</b>	<b>Descripción</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Var % 23/22</b>
<b>Agropecuario (T/NT)</b>							
5%	Hortalizas	35,891	100,369	76,785	59,822	11,277	91%
5%	Jengibre	34,080	97,596	74,232	56,054	112,238	100%
0%	Maíz	1,524	2,893	2,268	1,558	613	-61%
0%	Ajos	0	58	127	226	295	31%
0%	Habas	453	360	334	301	237	-21%
0%	Chips de papa nativa	337	257	209	295	270	-8%
0%	Frijoles	110	119	329	657	136	-79%
0%	Chocho	624	715	424	343	113	-67%
4%	Café	51,219	75,049	104,649	145,973	85,239	-42%
	- Volumen	17,685	29,147	34,697	33,531	21,281	-37%

- Precio (US\$/KG)	2.9	2.6	3.0	4.4	4.0	-8%
1% Cacao y derivados	6,110	6,780	9,911	7,878	13,329	69%
<b>Total</b>	<b>130,348</b>	<b>284,196</b>	<b>269,268</b>	<b>273,107</b>	<b>223,747</b>	<b>-0.30%</b>

En la tabla 2 se observa que el café de la región Junín han mostrado una tendencia fluctuante de sus exportaciones en los últimos años. El valor de las exportaciones de café pasó de más de US\$51 miles de dólares en 2019 a superar casi los US\$145 miles de dólares en 2022, alcanzando su punto máximo en este período. Sin embargo, en 2023, se observó una caída significativa, llegando a 85,239 miles de dólares. Es notable que, en 2020, en plena pandemia, las exportaciones cayeron a 75,049 miles de dólares, pero se recuperaron en 2021 alcanzando 104,649 miles de dólares. A pesar del crecimiento observado entre 2019 y 2022, la drástica disminución en 2023 representa un desafío importante para el sector cafetalero de la región, con una reducción del 42% respecto al año anterior.

En efecto, el sector agroexportador de café de la región Junín, Perú, enfrenta un desafío significativo en su desempeño exportador, evidenciado por una marcada disminución en las exportaciones durante el periodo 2022-2023.

Por el contrario, existe un ligero mejoramiento en el desempeño con respecto al 2024, pero este ínfimo porcentaje de variación es una muestra de un pobre desempeño exportador dentro del sector.

### **Tabla 3**

#### *Exportaciones de principales productos de Junín periodo 2023*

<b>Cultivo</b>	<b>% VBP</b>	<b>Rendimiento Nacional (tn/ha)</b>	<b>Rendimiento Nacional</b>	<b>Cosechas (ha)</b>	<b>Producción (t)</b>	<b>Valor Millones de S/</b>	<b>% de la Producción Nacional</b>
Café	20.60%	0.76	0.87	87,366.00	66,780.16	S/ 319.90	18.04%
Papa	12.40%	19.46	16.59	21,979.80	427,757.20	S/ 193.21	7.85%
Cacao	10.90%	1.18	0.93	28,426.00	33,542.24	S/ 169.11	20.22%

Piña	10.70%	65.89	35.03	6,738.00	443,982.95	S/ 165.83	76.16%
Naranja	8.50%	21.74	17.76	14,154.00	307,761.61	S/ 132.56	54.07%

**Tabla 4**

*Exportaciones de principales productos de Junín periodo 2024*

Cultivo	% VBP	Rendimiento Nacional (tn/ha)	Rendimiento Nacional	Cosechas (ha)	Producción (t)	Valor Millones de S/	% de la Producción Nacional
Café	22.30%		0.87		67,387.70	S/ 322.81	18.54%
Papa	14.70%	20.68	16.59	22,864.00	472,833.75	S/ 213.57	8.21%
Cacao	10.70%		0.93		30,693.25	S/ 154.75	22.91%
Piña	8.80%	0.00	35.03		339,935.87	S/ 126.97	80.60%
Naranja	7.30%		17.76		245,571.25	S/ 105.77	52.17%

El análisis que se observa sobre el café en la región de Junín durante los años 2023 y 2024 evidencia un crecimiento ínfimo en las exportaciones en las principales variables estadísticas, lo que refleja una estabilidad en el sector sin mejoras sustanciales. Las variaciones de los diferentes años se muestran en la tabla 3 (2023) y la tabla 4 (2024); se evidencian en términos de la participación en el Valor Bruto de Producción (%VBP), se observa un leve incremento, pasando de 20.6 % en 2023 a 22.3 % en 2024. Si bien esto puede interpretarse como un avance, el aumento es marginal y no representa un cambio significativo en la contribución del café al valor total generado por los principales cultivos de la región.

Por otro lado, el rendimiento promedio por hectárea (tn/ha) se mantiene constante en 0.87 para ambos años, lo que indica una falta de avances en la productividad. Este estancamiento podría ser un reflejo de la ausencia de innovaciones tecnológicas o de prácticas agrícolas más eficientes que permitan optimizar la producción. Sin mejoras en este indicador clave, el potencial de crecimiento del sector cafetalero de Junín se ve limitado.

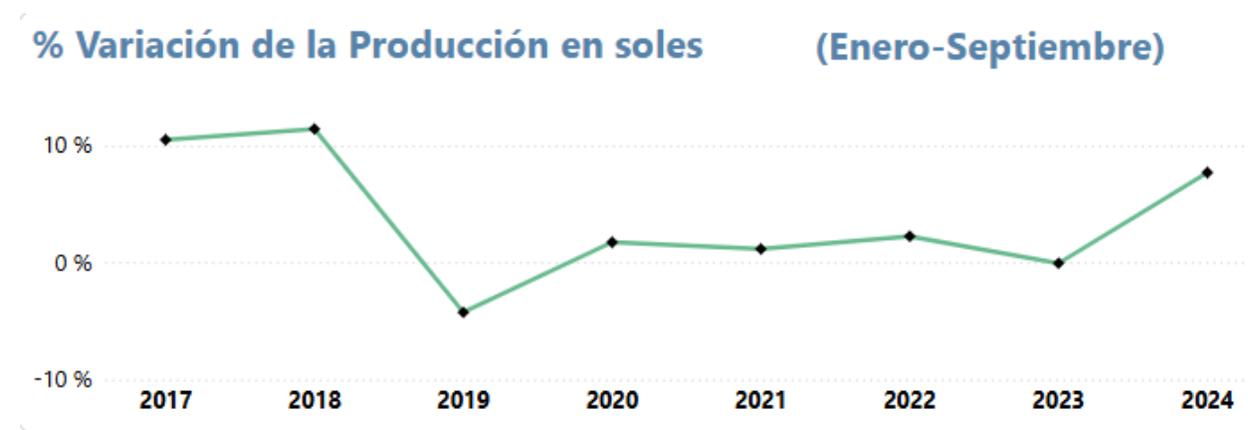
En cuanto a la producción total, se registró un incremento de 66,780.16 toneladas en 2023 a 67,387.70 toneladas en 2024, lo que representa un aumento de tan solo 607.54 toneladas. Este cambio mínimo sugiere que la variación podría deberse más a fluctuaciones naturales que a un esfuerzo deliberado por aumentar la producción. Asimismo, el valor económico generado por las exportaciones de café también refleja un ligero crecimiento, pasando de S/193.21 millones a S/213.57 millones. Este aumento, aunque positivo, no es suficiente para evidenciar un cambio estructural en las estrategias de exportación o en los precios internacionales.

Finalmente, la participación de Junín en la producción nacional de café subió de 18.04 % en 2023 a 18.54 % en 2024, un incremento de solo 0.5 puntos porcentuales. Aunque esto reafirma la relevancia de la región como productora de café a nivel nacional, el crecimiento es insuficiente para posicionarla como un actor más competitivo en el mercado global.

Es así que, el sector cafetalero de Junín muestra estabilidad, pero carece de avances significativos que permitan consolidar su crecimiento como se puede observar en la siguiente figura.

## Figura 2

*Variación porcentual del café en Junín durante los últimos 7 años (2017 – 2024)*



*Nota.* Tomado de SIEA - MINAGRI (2024).

La figura 2 presentada muestra la variación porcentual de la producción de café en la región de Junín, expresada en soles, durante el periodo 2017-2024 (enero-septiembre). El análisis de esta gráfica revela fluctuaciones significativas en la producción, lo que sugiere una falta de estabilidad en el rendimiento del sector cafetalero en la región.

En el año 2017, la variación porcentual se encuentra en un nivel positivo cercano al 10 %, indicando un desempeño favorable. Sin embargo, en 2019 se observa una caída drástica que lleva la variación a valores negativos, reflejando una crisis en la producción que podría deberse a factores externos como precios internacionales, condiciones climáticas adversas o problemas de gestión interna en la región.

Posteriormente, entre 2020 y 2022, la variación porcentual muestra una recuperación parcial, estabilizándose cerca del 0 %. Este comportamiento sugiere que el sector logró superar parcialmente los efectos negativos previos, pero sin alcanzar los niveles de crecimiento de 2017. Esta falta de un crecimiento sostenido podría estar vinculada a la limitada capacidad de innovación productiva y la falta de estrategias efectivas para responder a las demandas internacionales.

Por lo tanto, en 2023 y 2024 se observa un ligero repunte en la variación porcentual, aunque todavía es insuficiente para compensar las caídas previas, por lo tanto, se observa un desempeño exportador regular de las empresas agro exportadoras de café establecidas en la región Junín.

La situación significativamente regular del desempeño exportador de las compañías agroexportadoras de café de la región Junín puede atribuirse a diversos factores, tales como las oscilaciones en los costos globales del café, condiciones meteorológicas adversas, el aumento de la competencia global, cambios en las preferencias de los consumidores, barreras comerciales, problemas logísticos y variaciones en el tipo de cambio. Empero, es crucial enfatizar que, más allá de estas circunstancias generales, persiste una brecha significativa en la orientación al mercado de

estas organizaciones, que limita su capacidad para responder de manera efectiva a los desafíos del desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café de Junín.

Esta desigualdad se refleja en un entendimiento deficiente de las necesidades particulares de los consumidores internacionales, una falta de análisis competitivo profundo y una débil coordinación interna para implementar estrategias alineadas con las demandas del mercado global. En particular, el mercado europeo, uno de los principales destinos para el café peruano, ha introducido nuevas normativas de sostenibilidad que exigen certificaciones específicas a los productores y exportadores. Estas certificaciones no solo implican costos adicionales; sino que, también requieren una transformación integral en los procesos productivos y de comercialización. Las empresas agroexportadoras de Junín enfrentan una clara desventaja frente a competidores internacionales que ya han incorporado estas prácticas en sus operaciones.

La necesidad de reducir esta brecha se vuelve imperativa, ya que no adaptarse a estas nuevas exigencias incrementa el riesgo de exclusión de mercados clave, afectando directamente la sostenibilidad económica de estas organizaciones. En este sentido, se plantea que la orientación al mercado de estas empresas, entendida como su capacidad para comprender a los clientes, analizar a los competidores y fortalecer su coordinación interna, puede ser un factor crítico para mejorar su desempeño exportador. Esta orientación no solo permitiría superar las barreras actuales, sino también posicionar a las empresas de Junín en mercados más competitivos, garantizando una mayor estabilidad y crecimiento a largo plazo.

De este modo, se hace evidente que la investigación no solo aborda un contexto global y nacional, sino que también se enfoca puntualmente en reducir la brecha que enfrenta el sector cafetalero de Junín en términos de orientación al mercado y cumplimiento de normativas de sostenibilidad.

Por tanto, el propósito del estudio fue establecer la conexión orientación al mercado y el desempeño de las exportaciones de las compañías agroexportadoras de café en la región de Junín. Si hay una correlación, las compañías deberían poner en marcha acciones, actividades y estrategias que contribuyan a mejorar la orientación al mercado de dichas compañías. Si se confirma la correlación directa con el desempeño exportador, estas medidas deberían llevar a un incremento significativo de las exportaciones de café de las empresas agroexportadoras de café en Junín, favoreciendo de esta manera a la región y al país en general, en suma, un mejoramiento sustancial del desempeño exportador de dichas empresas.

### **1.3. Formulación del problema**

#### **1.3.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la orientación del mercado y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024?

#### **1.3.2. Problemas específicos**

PE1: ¿Qué relación existe entre la orientación al cliente y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024?

PE2: ¿Qué relación existe entre la orientación a la competencia y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024?

PE3: ¿Qué relación existe entre la orientación interfuncional y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024?

### **1.4. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la orientación del mercado y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

OE1: Determinar la relación que existe entre la orientación al cliente y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

OE2: Determinar la relación que existe entre la orientación a la competencia y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

OE3: Determinar la relación que existe entre la orientación interfuncional y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

#### **1.5. Justificación de la investigación**

Según Ñaupas et al. (2014), la justificación implica mantener los motivos que impulsan la investigación; o sea, explicar el motivo por el cual se realiza la investigación. La clasificación de estas causas puede ser teórica, metodológica y social.

##### **1.5.1. Justificación teórica**

La presente investigación tiene su justificación teórica basada en la importancia de la orientación al mercado como una perspectiva clave para que las compañías agroexportadoras cafetaleras en Junín comprendan y satisfagan las necesidades del mercado internacional. Al centrarse en las demandas de los consumidores y en la competencia, las empresas pueden adaptar sus estrategias y productos para mejorar su desempeño en las exportaciones. En este sentido, la falta de una orientación adecuada al mercado puede explicar en gran medida los desafíos recurrentes, como la incapacidad para adaptarse a las exigencias internacionales, lo que repercute negativamente en el desempeño exportador. Por ejemplo, una comprensión deficiente de los clientes y competidores, junto con una falta de coordinación interna, limita la capacidad de las

empresas para anticipar y responder a las dinámicas del mercado, agravando su competitividad en un sector globalizado.

Este estudio se justifica teóricamente porque explora cómo la capacidad de las empresas para responder eficazmente a las exigencias del mercado influye directamente en su éxito exportador, un aspecto crucial en un sector altamente competitivo y globalizado como el café. Al abordar estos desafíos desde una perspectiva teórica, se busca ampliar el conocimiento sobre la correlación existente de la orientación de mercado y el desempeño exportador; este estudio podría proporcionar una base sólida para el desarrollo de estrategias empresariales efectivas en el ámbito agroexportador. Así mismo, el presente estudio servirá de marco teórico para futuros investigadores interesados en analizar el mismo tema en otros entornos y realidades, contribuyendo así al fomento cada vez mayor de la investigación científica tanto a nivel nacional como internacional.

### **1.5.2. Justificación práctica**

La justificación práctica de la siguiente investigación se basa en la necesidad de mejorar el desempeño exportador de las compañías agroexportadoras cafetaleras en la región de Junín. Estas empresas enfrentan constantes desafíos para competir en mercados internacionales, donde la adaptación a las demandas de los consumidores y a las condiciones del mercado es crucial. La falta de una orientación adecuada al mercado, como comprender a profundidad las necesidades de los clientes, analizar el panorama competitivo y coordinar internamente las estrategias, puede llevar a una caída significativa en su desempeño exportador. Esto limita no solo la capacidad de las empresas para diferenciarse en mercados internacionales, sino también su sostenibilidad a largo plazo.

Al comprender cómo una orientación de mercado efectiva puede influir en sus resultados de exportación, esta investigación ofrece herramientas prácticas para que las empresas optimicen sus estrategias comerciales. Conforme las compañías exportadoras de café en la región de Junín mejoren su rendimiento exportador basándose en las recomendaciones obtenidas y presentadas al término de este estudio, esto permitirá que incrementen su presencia en los mercados globales mediante su oferta de café exportable, posibilitando incrementos en las ventas, continuidad en la exportación y la oportunidad de diversificar en diferentes mercados, a pesar de las condiciones de acceso.

A su vez, ello impactará positivamente en la generación de empleo, reducción de la pobreza y mejoras sustanciales en la calidad de vida de las familias de los colaboradores tanto de la región Junín como del país, en su conjunto. Finalmente, los resultados a los que se han arribado pueden servir como una guía para que los productores de café ajusten sus operaciones y enfoques de marketing, contribuyendo así a mitigar los desafíos actuales y fortaleciendo su competitividad, aumentando sus ingresos y potenciando la economía de la región. Este estudio es útil tanto para los empresarios como para quienes diseñan políticas públicas orientadas al sector exportador.

## Capítulo II

### Marco Teórico

#### 2.1. Antecedentes de la investigación

##### 2.1.1. Antecedentes Internacionales

En Colombia, Parente y Macías (2020) publicaron su artículo con el título “Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas” en la Revista Venezolana de Gerencia. El propósito de este artículo fue “analizar la relación entre las estrategias de adaptación y estandarización, la orientación al mercado y el desempeño internacional”. Para lograrlo, se empleó un enfoque cuantitativo, donde se examinaron 70 Pymes colombianas con operaciones internacionales. Para analizar la relación entre la adaptación de la mezcla de mercado y el rendimiento exportador de las PYME colombianas, se utilizaron métodos estadísticos. Los resultados mostraron que no existe una relación directa entre estas dos variables. Sin embargo, el estudio destaca que factores como la diversidad de los mercados, las condiciones específicas de la industria y las características de cada empresa pueden influir en la decisión de adaptar la mezcla de mercado y en su éxito.

Este análisis contribuye al asunto principal al evidenciar la adaptación que tienen aquellas tácticas de mezcla de mercado no siempre están vinculadas con el rendimiento exportador, subrayando la relevancia de tener en cuenta las situaciones particulares de cada sector y mercado. Esto subraya la importancia de un enfoque más detallado en la orientación al mercado como elemento crucial para vencer los retos de exportación.

En Sevilla, Madrid; Villena Manzanares (2016) elaboró un artículo titulado “El desempeño exportador en las pymes manufactureras a través de un modelo estructural basado en intangibles”, Este estudio se centra en investigar cómo ciertos elementos intangibles de las empresas, como la

cultura emprendedora, la dirección innovadora y la habilidad directiva orientada al comercio internacional, impactan en el rendimiento exportador de las PYME manufactureras. Se busca entender cómo la orientación innovadora, clave para competir en mercados internacionales, se relaciona con el éxito exportador. Se analiza cómo fomentar una cultura emprendedora y cómo la habilidad de los directivos para ganar mercados foráneos impacta en los resultados. Para ello, se estudió una muestra de 180 PYME manufactureras utilizando un modelo estadístico llamado modelo de ecuaciones estructurales, utilizando la técnica Partial Least Squares. Los hallazgos demuestran que la cultura emprendedora actúa como un intermediario entre el estilo de dirección participativo y la dirección innovadora de la compañía, y la habilidad directiva incide en el rendimiento exportador, pero no equilibra la correlación entre la dirección innovadora y el rendimiento exportador. El estudio resalta la manera en que los elementos intangibles, tales como la cultura emprendedora y la habilidad directiva, afectan el rendimiento en la exportación. Esta perspectiva respalda el concepto de que el fortalecimiento interno de habilidades estratégicas es crucial para incrementar la competitividad en los mercados globales.

En Colombia, Acevedo et al. (2018) publicaron su artículo titulado “Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico” en la revista *Universidad & Empresa*. El objetivo general de este estudio fue evaluar el nivel de Orientación al Mercado de Exportación (OME) entre las PYME exportadoras ubicadas en el Departamento del Atlántico (PEDA), Colombia. La base teórica se fundamentó en las nociones de orientación al mercado (OM) y orientación al mercado de exportación (OME). Se llevó a cabo una investigación de campo cuantitativa, descriptiva y no experimental, Se estudió la Organización Modular Estratégica (OME) en 35 empresas a través de un cuestionario de 66 preguntas tipo Likert, analizando los datos con Análisis de Componentes Principales (ACP) y Análisis de Clúster

utilizando el programa SPSS-21. Se encontró que el nivel general de OME era medio-alto (3,3), pero se identificaron diferencias significativas en las distintas dimensiones de la OME, lo que permitió clasificar a las empresas en tres grupos: empresas tímidas (bajo nivel de audacia y alto nivel de orden), empresas entusiastas (alto nivel de audacia y bajo nivel de orden) y empresas orientadas (equilibrio entre audacia y orden). Este estudio evidencia diferencias significativas en los niveles de orientación al mercado de exportación (OME) entre empresas, clasificándolas en categorías que permiten identificar fortalezas y debilidades específicas. Esto contribuye al tema central al subrayar que la orientación al mercado debe ser desarrollada de manera diferenciada para optimizar los resultados.

En México, Mojica y Martínez (2017) elaboraron su investigación titulada “Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas, determinantes del Desempeño de las PYMEs del Estado de Aguascalientes”. El objetivo del artículo fue “analizar la influencia de la orientación al mercado, la innovación y las capacidades competitivas en el desempeño de las Pymes en el Estado de Aguascalientes”, para realizar la investigación, se formuló un modelo teórico basado en seis hipótesis. Se recopiló información empírica a través de un cuestionario aplicado a 200 dueños y/o administradores de Pymes en Aguascalientes. Los datos se analizaron con los programas SPSS 19.0 y EQS 6.1 utilizando el método de modelado de ecuaciones estructurales. Los hallazgos mostraron que la dirección hacia el mercado ejerce un impacto indirecto en el rendimiento mediante tres rutas, que, en conjunto con la innovación y las habilidades competitivas, representan el 39.3% del rendimiento. Esto indica que la dirección del mercado podría estar influyendo de manera indirecta al impulsar otras variables. El escrito expone que la dirección hacia el mercado ejerce un impacto indirecto en el rendimiento exportador mediante la innovación y las habilidades

competitivas. Este descubrimiento subraya la importancia de incorporar tácticas innovadoras con un énfasis preciso en las demandas del mercado para obtener resultados exportadores superiores.

En Malasia, AbdGhani et al. (2019) publicaron su artículo titulado “Export Performance: The Role of Product Quality and Market Orientation” en la revista WSEAS Transactions on Business and Economics. Este análisis exploró dos tácticas fundamentales para establecer el triunfo de las exportaciones: la excelencia del producto y la dirección al mercado. La investigación utilizó un enfoque transversal, recopilando información del personal de exportación de compañías de electrónica y eléctrica en la península de Malasia. La muestra final contó con 340 trabajadores de 68 compañías, escogidos de manera aleatoria. Este tamaño de muestra (superior a 300) fue visto como apropiado para el análisis factorial y de regresión, pese a que algunos científicos sostuvieron que el PLS resultaba eficaz incluso en muestras de menor tamaño. El estudio se enfocó en la industria eléctrica y electrónica de Malasia. Los hallazgos indicaron que la calidad del producto tenía una relevancia significativa para afectar los rendimientos de exportación. No obstante, la dirección hacia el mercado tuvo un impacto mucho más significativo en estos resultados. En resumen, este análisis expandió la comprensión acerca de los elementos que influyen en el triunfo de las exportaciones, particularmente en el ámbito eléctrico y electrónico de Malasia. La investigación reveló que, si bien la calidad del producto jugaba un papel significativo, la orientación al mercado emergió como el factor más determinante en el éxito exportador de las empresas estudiadas. Este estudio demuestra que, aunque la calidad del producto es importante, la orientación al mercado tiene un impacto mucho mayor en el éxito exportador. Este aporte refuerza el argumento de que el enfoque en el cliente y el mercado debe ser priorizado para optimizar el desempeño exportador.

En África Subsahariana, Olabode et al. (2018) publicaron su estudio titulado “The effect of export market-oriented culture on export performance: Evidence from a Sub-Saharan African economy” en la revista *International Marketing Review*. El estudio examinó cómo la capacidad de aprendizaje de las exportaciones y las turbulencias del entorno de exportación funcionaron como mecanismos y condiciones límite de la orientación al mercado de exportación. Se adoptó un enfoque cuantitativo para analizar 249 pequeñas y medianas empresas exportadoras de Nigeria, una economía subsahariana. El estudio arrojó cuatro conclusiones principales: la cultura orientada al mercado de exportación influyó positivamente en los resultados de exportación; poseer esta cultura permitió desarrollar una gran capacidad de aprendizaje de las exportaciones; la capacidad de aprendizaje medió la correlación entre la cultura orientada al mercado y los resultados de exportación; y el aumento de las turbulencias en el entorno debilitó el efecto positivo de la capacidad de aprendizaje sobre los resultados de exportación. La investigación destaca una cultura enfocada en el mercado internacional de exportación permite desarrollar capacidades de aprendizaje que influyen positivamente en los resultados exportadores, aunque estas pueden verse afectadas por la turbulencia del entorno. Esto evidencia la necesidad de estrategias adaptativas y sostenibles en mercados inestables.

En Etiopía, Wakjira (2023) publicó su artículo titulado “The effect of Market Orientation on Export Performance: The Mediating role of New Product Development capability” en la revista *Adpebi International Journal of Multidisciplinary Sciences*. El objetivo fue examinar el papel mediador de la práctica de la innovación en la creación de nuevos productos en el efecto positivo del rendimiento de las exportaciones. La investigación se centró en dos estrategias principales: la orientación al mercado y la creación de nuevos productos, y su influencia en el rendimiento de las exportaciones. El presente estudio se llevó a cabo en el comercio de café y la fábrica PLC en

Etiopía. El estudio utilizó estadísticas descriptivas para analizar datos de 384 encuestados, incluyendo miembros de la Unión Cooperativa, proveedores de café, recolectores de café y empleados de PLC. Los datos se recopilaron mediante cuestionarios de fuentes primarias y secundarias. Los resultados mostraron el efecto descriptivo de la orientación al mercado en el rendimiento de las exportaciones y el papel mediador de la capacidad de desarrollo de nuevos productos. Se observó que la orientación al mercado tuvo más dominio entorno al rendimiento de las exportaciones que el desarrollo de nuevos productos. El estudio amplió los saberes previos del conocimiento sobre los elementos que influyen en el rendimiento de las exportaciones, especialmente en el estado regional de Oromia, zona de Guji Occidental, en el contexto del comercio de café y la fábrica de PLC en Etiopía. Este trabajo resalta el papel mediador de la innovación de nuevos productos en correlación a la orientación al mercado y el desempeño exportador, subrayando que una orientación sólida hacia el mercado tiene una sensación más fuerte que la innovación. Esto refuerza la importancia de priorizar un método enfocado en el consumidor del comercio internacional.

En Londres, He et al. (2018) publicaron su artículo científico titulado “Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance” en la revista *International Marketing Review*. El objetivo fue poner a prueba una teoría que sugería que Aunque las empresas que se enfocan en el mercado pueden mejorar sus exportaciones, la manera en que lo hacen, es decir, el canal de exportación que utilizan y la distancia institucional entre su país de origen y el mercado al que exportan, pueden afectar el éxito de sus estrategias. La investigación empleó un grupo de exportadores chinos y datos recolectados a través de un cuestionario de encuesta. El estudio utilizó un modelo de múltiples regresiones para verificar las hipótesis. Los hallazgos revelaron que las compañías con mayor capacidad de OM podían incrementar los

rendimientos de exportación empleando ciertas modalidades con carácter jerárquico y exportando a mercados institucionalmente más lejanos, donde la OM proporcionaba un valor superior. Esta investigación buscó aportar varios aportes significativos a la literatura al ofrecer un entendimiento más profundo de cómo las compañías podían implementar exitosamente las habilidades de OM al exportar. El estudio contribuye al asunto principal al evidenciar que las habilidades de orientación al mercado son más eficaces en mercados institucionalmente alejados y con estructuras de exportación jerárquicas. Esto expande la comprensión acerca de cómo las compañías pueden implementar estrategias de enfoque al mercado en entornos internacionales.

En Asia, Ipek et al. (2023) publicaron su artículo titulado “A meta-analytic synthesis of how market and entrepreneurial orientation contribute to export performance: Do home country institutions matter?” en la revista *Industrial Marketing Management*. Esta investigación se propuso revisar y sintetizar cuantitativamente la literatura existente sobre la relación entre las orientaciones estratégicas y los resultados de exportación, explorando los efectos moderadores de las instituciones del país de origen y los factores de medición. El estudio realizó un meta-análisis de 42 artículos empíricos que abarcaban 11.518 empresas con 185 tamaños de efecto. Los resultados proporcionaron un fuerte respaldo a los efectos favorables tanto de la orientación al mercado como de la orientación empresarial en múltiples facetas del rendimiento de las exportaciones. El metaanálisis reveló que la magnitud de la correlación entre la orientación al mercado y los resultados de exportación dependía de la dimensión de evitación de la incertidumbre de la cultura nacional, pero no de las instituciones formales del país de origen. Adicionalmente, se reveló que la correlación existente de la dirección empresarial y los resultados de exportación se veía moderada por las entidades formales e informales del país de procedencia. Además, se observaron cambios notables en la manera en que se desarrolla la orientación al mercado y la orientación

corporativa en los resultados de exportación basándose en los factores de medición, especialmente en las acciones objetivas y subjetivas para valorar los resultados de exportación y el carácter dimensional de las escalas de orientación estratégica.

El meta-análisis demuestra que la orientación al mercado contribuye de manera positiva al desempeño exportador, pero su impacto depende de factores culturales y contextuales. Este hallazgo subraya la necesidad de considerar las particularidades del entorno al diseñar estrategias de mercado.

En Reino Unido, Kolbe et al. (2022) publicaron su artículo que tiene como título “The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective” en la revista *Multinational Business Review*. Este estudio exploró cómo la orientación al mercado, tanto la proactiva como la reactiva, y la capacidad de innovación influyen en el éxito de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas (PYME) en América Latina. Al analizar datos de 155 gerentes de PYME mexicanas, se encontró que la capacidad de innovación y la orientación reactiva al mercado son cruciales para lograr mejores resultados en las exportaciones. Además, se descubrió que la orientación proactiva al mercado tiene un impacto indirecto en el éxito de las exportaciones, probablemente a través de su influencia en la capacidad de innovación. El estudio destaca la importancia de que las PYME latinoamericanas desarrollen y apliquen estrategias para mejorar sus resultados de exportación. Se sugiere que las PYME que se basan en la innovación estratégica y tecnológica, atendiendo a las necesidades de los clientes, tienen mayores posibilidades de triunfar en los mercados internacionales y contribuir al crecimiento económico y desarrollo de América Latina. Este estudio profundiza en investigaciones previas, confirmando la relevancia de estos factores para el éxito de

las PYME manufactureras en la región, y aporta datos concretos sobre las capacidades que deben desarrollar para lograr mejores resultados en las exportaciones.

El estudio enfatiza que la importancia que es tener una buena orientación reactiva al mercado y tener una exigente capacidad para la innovación son impulsores directos del desempeño exportador en PYMEs latinoamericanas. Esto aporta al tema central al destacar que las empresas deben enfocarse en responder a las necesidades inmediatas del cliente y en desarrollar capacidades innovadoras para competir globalmente.

### **2.1.2. Antecedentes Nacionales**

En Lima, Olivares y Small (2020) presentaron su tesis con el título “Relación entre la orientación de mercado y el desempeño de las empresas exportadoras de cacao en grano, Perú 2019” para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business. Este estudio exploró la relación entre cómo las empresas exportadoras de cacao en grano en Perú se enfocan en el mercado y su desempeño en el mercado internacional durante el año 2019. El objetivo era ayudar a estas empresas y al sector agroexportador a tomar decisiones estratégicas para mejorar su éxito en el mercado global. Se estudió la relación entre la orientación al mercado (que incluye la atención al cliente, al consumidor y la coordinación interna) y el desempeño exportador de 71 pequeñas y micro empresas exportadoras de cacao en grano en Perú utilizando un enfoque cuantitativo. Los resultados demostraron que existe una relación directa entre estas dos variables. Esto significa que mejorar la orientación al mercado (entendiendo las necesidades y expectativas de los clientes y compartiendo esta información dentro de la empresa) impacta positivamente en el desempeño exportador. Se recomienda que las empresas se concentren en comprender a sus clientes y potenciales clientes para poder satisfacer sus necesidades y lograr un mayor crecimiento en sus exportaciones.

Este estudio confirma que la forma en que las empresas exportadoras de cacao en grano se enfocan en el mercado tiene un impacto directo en su éxito en las exportaciones. La investigación destaca que mejorar la atención al cliente, al consumidor y la coordinación interna puede generar resultados positivos en las exportaciones. En otras palabras, las empresas que se enfocan en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, y que trabajan en conjunto para lograr sus objetivos, tienen mayores posibilidades de éxito en el mercado internacional.

En Huacho, Huerta (2022) presentó su investigación titulada “La orientación y el desempeño de las empresas agroexportadoras de productos no tradicionales, Ancash 2021” para optar el título profesional de ingeniero industrial. Este estudio se propuso descubrir si la forma en que las empresas agroexportadoras de productos no tradicionales en Ancash se enfocan en el mercado tiene un impacto en su éxito en las exportaciones. Para ello, se analizaron 14 empresas a través de cuestionarios a sus dueños o gerentes, examinando cómo se enfocan en el mercado y cómo les va en las exportaciones. Los resultados mostraron que la orientación al mercado, que incluye enfocarse en el cliente, en la competencia y en la coordinación interna, es clave para el éxito en las exportaciones. En otras palabras, las empresas que se enfocan en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, que están atentas a la competencia y que trabajan en equipo para lograr sus objetivos, tienen mayores posibilidades de éxito en el mercado internacional.

Este estudio refuerza la relevancia que tiene la orientación de mercado como un agente clave para mejorar el desempeño exportador de productos no tradicionales en Ancash, destacando cómo las dimensiones de orientación al cliente, orientación al competidor y coordinación interfuncional impactan de manera positiva en las ventas y la rentabilidad de las empresas.

En Lima, Ponte (2021) presentó su trabajo de investigación titulada “Orientación al mercado y su influencia en el desempeño de empresas exportadoras de espárragos frescos o refrigerados del Perú, 2020” para seleccionar el certificado profesional de licenciatura en International Business en la Universidad San Ignacio de Loyola. El propósito del estudio fue examinar la manera en que la dirección de mercado impactó en el rendimiento de las compañías peruanas que exportaban espárragos en 2020. El estudio se enfocó en administradores y gerentes de estas empresas, con una muestra de 73 participantes. Se empleó una metodología cuantitativa con un enfoque correlacional y un diseño no experimental, transversal y correlacional. Los investigadores utilizaron cuestionarios validados: uno de Danso (2016) para medir la “orientación de mercado” y otro de Cadogan, Sundqvist, Salminen y Puumalainen (2005) para evaluar el “desempeño exportador”. Se utilizó el coeficiente Rho de Spearman para contrastar las hipótesis. Los hallazgos indicaron que la dirección de mercado fue un elemento clave para potenciar el rendimiento exportador de las compañías peruanas de espárragos, con una correlación de  $r = 0.673$ , lo que señaló la relevancia significativa de la dirección de mercado en el rendimiento exportador.

La investigación enfatiza el impacto significativo que tiene la dirección de mercado en el rendimiento exportador de las compañías de espárragos frescos, mostrando una correlación muy significativa ( $r = 0.673$ ) entre ambas variables. Esto enfatiza la necesidad de integrar estrategias de orientación al mercado para mejorar la competitividad exportadora.

En Lima, Perú, Gasco (2023) presentó su tesis titulada “Efecto de la orientación emprendedora internacional, mediado por la orientación de mercado internacional y la capacidad de redes, en el desempeño internacional de las pymes del sector agropecuario” para seleccionar el certificado profesional de licenciatura en Negocios Internacionales de la Universidad de Lima. Este estudio exploró cómo tres factores clave: la orientación al mercado, la mentalidad

empresadora y la capacidad de establecer redes, influyen en el éxito de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector agropecuario en Perú. Se estudió un grupo de 70 PYME peruanas que exportan productos agropecuarios, y se encontró que la mentalidad empresadora y la capacidad de establecer redes son factores importantes para su éxito, mientras que la orientación al mercado mundial no tuvo un impacto directo. En otras palabras, las PYME que se enfocan en innovar, en ser proactivas y en construir relaciones con otras empresas, tienen mayores posibilidades de éxito, mientras que solo enfocarse en el mercado internacional no es suficiente. El estudio también encontró que la mentalidad empresadora tiene un impacto positivo en la capacidad de las empresas de conectarse con el mercado internacional y en su capacidad de establecer redes.

El estudio examina el efecto de la guía de mercado en combinación con la guía empresadora y la capacidad de redes en las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, determinando que estas últimas poseen un mayor peso. Este descubrimiento proporciona una perspectiva más integral acerca de los elementos que promueven el rendimiento internacional, enfatizando la relevancia de las interrelaciones entre las habilidades estratégicas.

En Santiago de Surco, Perú, Campoverde (2018) presentó su tesis titulada “Orientación empresadora y capacidad de absorción como determinantes del desempeño exportador de pymes: caso Ecuador” para el obtener el Grado de Doctor en Administración Estratégica de Empresas en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Este estudio se centró en entender cómo las pequeñas y medianas empresas (PYME) ecuatorianas pueden triunfar en los mercados internacionales, descubriendo que no basta con tener conocimiento, sino que necesitan la capacidad de absorberlo y aplicarlo. Se propuso un modelo que considera la mentalidad empresadora y la capacidad de absorción como factores clave para el éxito en las exportaciones, y se encontró que la mentalidad

empresadora tiene un impacto mayor que la capacidad de absorción. En otras palabras, las PYME que son innovadoras, proactivas y que buscan nuevas oportunidades, tienen mayores posibilidades de éxito en los mercados internacionales. Este estudio también sugiere que el gobierno ecuatoriano y los líderes de las PYME deben enfocarse en estrategias que fomenten la mentalidad empresadora y la capacidad de absorción, para que las empresas ecuatorianas puedan competir con éxito en el mercado global.

El estudio destaca la relevancia que tiene una buena orientación empresadora, además de crear una mayor influencia que la capacidad de absorción en el desempeño exportador de las Pymes ecuatorianas. Esto refuerza la relevancia de la orientación estratégica como complemento de la orientación al mercado en el logro de resultados positivos.

En Lima, Perú, De La Flor y Wilhelm (2023) presentaron su tesis titulada “Orientación internacional, alianzas estratégicas y desempeño internacional en empresas born global del sector textil en el Perú” para seleccionar el certificado profesional de licenciatura en Negocios Internacionales, Universidad de Lima. El propósito de la investigación cuantitativa fue examinar el impacto de la orientación internacional, mediante la creación de alianzas estratégicas, en el rendimiento internacional de las compañías globales del sector textil y confección en Perú. Para su desarrollo, se recopilaron datos de varias compañías textiles categorizadas como born global de acuerdo con las teorías más relevantes del sector, para posteriormente emplear el método SEM-PLS en el estudio de correlación. Finalmente, se determinó que la guía internacional tuvo un impacto positivo en la creación de alianzas estratégicas y en el rendimiento internacional de las compañías Born Global peruanas del sector textil y confecciones. No obstante, el impacto únicamente fue relevante en la conexión entre las variables independiente y mediadora.

La investigación evidencia que la dirección internacional, a través de las alianzas estratégicas, influye positivamente en el rendimiento internacional de estas compañías en el sector textil. Subraya la relevancia de estrategias de colaboración para potenciar la presencia global de estas compañías.

En Lima, Condori (2019) presentó su trabajo de investigación titulada “La Orientación al Mercado y las Exportaciones de Sandías Frescas Procedentes de Tacna entre el Periodo 2014 a 2018”. El objetivo fue analizar la correlación entre la orientación al mercado y las exportaciones de las empresas exportadoras de sandías frescas de Tacna entre 2014 y 2018. El estudio fue cuantitativo, de tipo puro, con un diseño no experimental, bajo en nivel explicativo. Se encuestó a 13 organizaciones exportadoras, utilizando estadística descriptiva e inferencial, se hizo uso del software SPSS en versión 15 y Ms-Excel para procesar datos y probar hipótesis. Los hallazgos indicaron que en la Región de Tacna, las exportaciones de sandía fresca llegaron a 2,591,951 kg en 2018 de acuerdo al precio FOB. No obstante, se descubrió que las compañías que exportaban sandía fresca carecían de un plan estratégico para rivalizar en el mercado. El estudio demostró que había una correlación relevante entre la orientación al mercado y las exportaciones de sandía fresca de Tacna durante el período analizado, con un valor de significancia inferior a 0.05. Esto señaló que a medida que las compañías exportadoras se inclinaban por tácticas dirigidas al mercado, teniendo en cuenta al cliente, la competencia y estrategias interfuncionales, se conseguía impulsar las exportaciones de sandías.

El estudio indica que el enfoque hacia el mercado tiene una correlación relevante con las exportaciones de sandías frescas en Tacna, resaltando que la ausencia de un plan estratégico restringe el rendimiento en la exportación. Esto enfatiza la importancia de estrategias orientadas al cliente y al mercado para potenciar los resultados.

En Lima, Perú, Hilario y Coz (2020) presentaron su tesis titulada “Orientación estratégica en las organizaciones: ¿Orientación de mercado u orientación emprendedora?” para seleccionar el certificado profesional de licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Este estudio exploró la orientación estratégica de las empresas, analizando 32 investigaciones internacionales de América, Asia y Europa. Se identificaron diferentes subtemas como ambidestreza, innovación, riesgo, proactividad y rentabilidad. El estudio encontró que las empresas pueden optar por una orientación de mercado o una orientación emprendedora, dependiendo del contexto y la situación en la que se encuentren. Se descubrió que ambas orientaciones son útiles y pueden ser complementarias, lo que permite a las empresas desarrollar ambidestreza. La investigación concluyó que las empresas que adoptan una orientación estratégica emprendedora también pueden optar por desarrollar una orientación de mercado, lo que las motiva a implementar la ambidestreza para lograr el éxito y obtener resultados óptimos. La elección de la orientación estratégica depende del contexto específico en el que se encuentre la empresa.

Este estudio identifica que la orientación estratégica de mercado y emprendedora son complementarias, dependiendo del contexto de las organizaciones. Refuerza la idea de que ambas orientaciones pueden ser integradas para lograr ambidestreza y optimizar resultados empresariales.

En Arequipa, Perú, Abarca y Sarmiento (2021) presentaron su tesis que lleva como título “Relación entre orientación al mercado y el resultado empresarial en las empresas del sector textil de la provincia de Arequipa 2019” para obtener el título profesional de licenciado en administración y marketing en la Universidad Tecnológica del Perú. La meta consistió en examinar la correlación entre la orientación al mercado y el rendimiento empresarial en compañías textiles de la provincia de Arequipa durante 2019. El método utilizado adoptó una orientación cuantitativa, con un diseño no experimental, de tipo transversal y retrospectivo. El alcance fue descriptivo-

correlacional. La investigación incluyó un estudio bibliométrico basado en datos de Scopus, abarcando publicaciones sobre orientación al mercado desde 2001 hasta 2021. En cuanto a la población que se estudió, esta fue de más de 185 organizaciones formales de rubro textil de la región de Arequipa, creadas antes de 2019. El objetivo era seleccionar a 128 organizaciones, pero se consiguió la respuesta de 131 compañías. Se empleó el método de encuesta, utilizando un cuestionario como herramienta. Las conclusiones mostraron una correlación moderadamente positiva ( $\rho = 0.550$ ) entre la estrategia de mercadotecnia y el rendimiento en las empresas del sector textil de Arequipa. La dimensión de enfoque al cliente y la variable resultado de la empresa exhibieron una relación moderadamente positiva con el resultado de las empresas.

La investigación concluye que la orientación al mercado tiene una correlación positiva moderada ( $\rho = 0.550$ ) con el desempeño empresarial en empresas textiles de Arequipa, enfatizando la dimensión de orientación al cliente como la más influyente en los resultados.

En Lima, Alzamora y Rosas (2023) presentaron su trabajo de titulación nominada “Influencia de la orientación emprendedora y la capacidad de networking a través de la estrategia de marketing en el desempeño en mercados extranjeros en empresas born global creadas en Panamá”. Este estudio se centró en las empresas born global, un tipo de empresas que se internacionalizan rápidamente, y cómo su desempeño en mercados extranjeros se ve afectado por su estrategia de marketing, orientación emprendedora y capacidad de networking. El estudio se enfocó en empresas ubicadas en Panamá, ya que había poca información disponible sobre este tipo de empresas en Latinoamérica. El estudio, de tipo cuantitativo y correlacional, utilizó análisis multivariante para determinar las relaciones entre las variables. Este estudio descubrió que las empresas "born global" de Panamá que tienen una fuerte capacidad de establecer redes y una estrategia de marketing sólida, tienen un mejor desempeño en los mercados internacionales.

Aunque la mentalidad emprendedora también es importante, no tuvo un impacto tan fuerte como la capacidad de networking y la estrategia de marketing. Lo más interesante es que se encontró una correlación muy alta (0.833) entre la capacidad de networking y la estrategia de marketing, lo que sugiere que estas dos variables trabajan juntas para impulsar el éxito en el mercado internacional. Este estudio también confirmó la existencia de empresas "born global" en Panamá, lo que abre la puerta a nuevas investigaciones sobre este fenómeno en América Latina.

El estudio analiza la influencia de la orientación emprendedora y la capacidad de *networking* en empresas *born global* en Panamá, destacando la correlación positivamente fuerte entre la capacidad de redes y la estrategia de marketing. Esto aporta una perspectiva sobre la importancia del *networking* y el marketing en el contexto de empresas en rápida internacionalización.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Orientación al mercado**

#### **2.2.1.1. Definición**

La orientación al mercado se define como una filosofía de administración que da prioridad a la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes a través de la creación de valor. Según Narver y Slater (2017) “la orientación al mercado no solo involucra satisfacer las demandas presentes, sino anticipar los cambios en el entorno competitivo y las preferencias de los clientes” (p. 65). Este enfoque implica una estrategia a largo plazo que busca establecer relaciones sostenibles con los consumidores, basadas en la confianza y el conocimiento profundo de sus deseos y necesidades futuras.

Así también, Tschida (2010) caracteriza la orientación al mercado se define como una cultura corporativa que produce, de forma eficiente y efectiva, las conductas requeridas para generar un valor añadido para los clientes.

Por su parte, Dasanayaka (2016) conceptualiza la orientación al mercado de tal manera que es el grado en que cualquier organización empresarial obtiene y utiliza la información de sus consumidores potenciales. Este enfoque implica la mejora de aquellas estrategias que satisfagan las necesidades de sus consumidores y la implementación de dichas estrategias en respuesta a aquellas anhelos personales y necesidades específicas de los clientes potenciales.

Según Narver y Slater (1990) como se citó en Huerta (2022), la orientación al mercado (OM) se compone de tres componentes clave: la orientación hacia el cliente, hacia los mercados y la coordinación entre funciones. Esto significa que una empresa con OM analiza constantemente estas áreas para identificar cómo puede mejorar en la creación de valor sostenible para sus clientes, tanto en el presente como a largo plazo.

Kumar et al. (2020) amplían este concepto indicando que una organización empresarial orientada al mercado no solo debe ser receptiva, sino también proactiva. En lugar de esperar que las necesidades de los consumidores potenciales se manifiesten, las organizaciones deben “predecir los cambios en las preferencias del consumidor y adaptar sus ofertas en consecuencia” (p. 232). Esta capacidad para anticipar y adaptarse a los cambios se ha vuelto crucial en mercados altamente competitivos y globalizados, donde la flexibilidad y la velocidad de reacción son elementos diferenciadores.

Así también, según Fuentes (2010) es posible identificar situaciones en las que se confunden la orientación hacia el mercado y “hacia el marketing”, la orientación al mercado y “estar orientado al mercado”, la orientación al mercado y “hacia el cliente”, o una mezcla de estos

conceptos. Ante esta confusión terminológica, diversas investigaciones optan por utilizar el término “orientación al mercado”, o simplemente “estar orientado al mercado”, para referirse a la implementación de un mejor concepto de marketing en su forma más integral.

Después de haber presentado una recopilación de los conceptos y definiciones presentadas por diversos autores, se utilizará como base conceptual en la presente investigación, tomando como fundamento los aportes de Tschida (2010) y Dasanayaka (2016), quienes refieren que la orientación al mercado se define como una cultura empresarial que crea valor superior para los clientes mediante el uso eficaz de información del mercado. Esto implica desarrollar e implementar estrategias que respondan a los anhelos variables que tienen los clientes potenciales, fomentando comportamientos que optimicen la buena atención de los consumidores y mejoren el desempeño a nivel de la empresa.

#### ***2.1.2.1. Características de la Orientación al Mercado***

Según Fuentes (2010), la orientación al mercado es una habilidad empresarial muy valiosa y poco común. No es fácil de copiar o transferir, y no todas las empresas la tienen en igual medida. Por eso, las compañías que la poseen tienen una gran ventaja sobre sus competidores. Así también, el autor refiere que esta habilidad es especial porque ayuda a la empresa a conectarse con el mundo exterior. Actúa como un puente entre la organización y su entorno a través de tres mecanismos clave:

1. Ayuda a la empresa a “sentir” lo que está pasando en el mercado, como si tuviera antenas.
2. Permite crear buenas relaciones con los clientes, entendiéndolos mejor.
3. Ayuda a formar conexiones fuertes con los canales de venta y distribución.

Estos elementos permiten a la empresa entender mejor su entorno y ajustarse con rapidez a las modificaciones, ofreciendo así, una ventaja importante sobre otras empresas que no tienen esta habilidad.

### ***2.1.2.2. Teoría sobre la Orientación al Mercado***

Basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés), desarrollada por Wernerfelt (1984) como se citó en Oliveros y Small (2020), explica que las ventajas competitivas entre empresas se derivan de los recursos que permiten desarrollar habilidades internas únicas que no permiten ser copiadas. Un recurso es un activo observable que puede tener un valor y comercializarse, mientras que una capacidad es intangible y no se transfiere fácilmente, ya que está integrada en la empresa. Las capacidades representan el conocimiento y las habilidades acumuladas que permiten a una empresa maximizar el valor de sus recursos. Por su parte, Krasnikov y Jayachandran (2008) como se citó en Oliveros y Small (2020), señalan que las capacidades posibilitan a las compañías llevar a cabo tareas de generación de valor de forma eficiente, estando profundamente arraigadas en los procesos organizacionales, lo que las hace difíciles de replicar.

En el ámbito del marketing, las capacidades se fundamentan en el conocimiento del mercado, especialmente en comprender y adelantarse a las necesidades de los consumidores potenciales, lo que las hace difíciles de replicar. En torno a la exportación, la orientación al mercado implica recopilar, difundir y responder a la inteligencia del mercado extranjero, enfocándose en clientes, competidores y cambios ambientales. Las empresas enfocadas al mercado constantemente recopilan información, comparten internamente y contestan ágilmente a los cambios en el entorno de exportación. Aunque se ha establecido una relación entre la orientación al mercado y el desempeño exportador, la teoría de la orientación al mercado basada en recursos (RBV) sugiere que esto es solo un paso inicial (Oliveros y Small, 2020).

**Figura 3**

*Esquema fundamentado en Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008)*



*Nota.* El esquema muestra como el desempeño de las empresas se ve afectado por la orientación de mercado. Tomado de Oliveros y Small (2020).

### ***2.2.1.2. Importancia de la Orientación al Mercado***

La orientación al mercado ha demostrado ser esencial para el éxito organizacional en numerosos estudios recientes. De acuerdo con Kaur y Gupta (2019), “las empresas que implementan una orientación al mercado fuerte tienden a ser más rentables, ya que alinean sus estrategias de marketing con las necesidades del cliente” (p. 112). Esto no solo aumenta las ventas y la lealtad del cliente, sino que también mejora la reputación de la empresa en el mercado. La orientación al mercado también se ha vinculado con una mayor capacidad de innovación, ya que las empresas buscan continuamente formas de mejorar su oferta de bienes y servicios para alinearse con las expectativas cambiantes de los consumidores.

Morgan et al. (2019) mencionan que una correcta orientación efectiva al mercado mejora no solo el desempeño financiero, sino también la capacidad competitiva general de la empresa.

Afirman que "la inteligencia de mercado no solo informa decisiones tácticas, sino que también guía la estrategia a largo plazo, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno" (p. 300). Este enfoque holístico permite a las organizaciones mantenerse competitivas incluso en mercados volátiles, donde los cambios en las preferencias del consumidor pueden ser rápidos e impredecibles.

Un vínculo directo entre la orientación al mercado y el desempeño exportador se fundamenta en teorías como la de Day (1994), que destaca que una orientación centrada en el cliente, el análisis de la competencia y la integración interna mejora la capacidad de una empresa para captar y mantener participación de mercado. Este enfoque estratégico facilita la identificación de oportunidades en mercados internacionales, permite diseñar estrategias específicas para nuevos destinos y contribuye a la diversificación de los mismos. Asimismo, según Narver y Slater (1990), una orientación al mercado sólida impulsa la rentabilidad al proporcionar una mejor respuesta a las necesidades del cliente, lo que se traduce en relaciones comerciales sostenibles y un mayor retorno de inversión. Por lo tanto, esta conexión refuerza que las empresas agroexportadoras que integran eficientemente esta orientación en sus operaciones no solo optimizan su desempeño financiero, sino que también aumentan su competitividad en mercados globales

### ***2.2.1.3. Beneficios de la Orientación al Mercado***

La orientación al mercado no solo impacta directamente en la competitividad de una empresa, sino que también tiene beneficios tangibles en términos de rentabilidad y sostenibilidad. Según Slater y Narver (2017), "las empresas que logran una orientación al mercado efectiva suelen experimentar mayores tasas de innovación, dado que están en constante interacción con las necesidades y deseos de los consumidores" (p. 68). Además, una mayor innovación ayuda a las

empresas a distinguirse de sus rivales comerciales y a ofrecer bienes y servicios de mayor valor añadido.

Kumar et al. (2020) señalan que “las organizaciones orientadas al mercado tienen una mayor capacidad de adaptación, lo que les permite mantenerse competitivas en mercados dinámicos y globalizados” (p. 240). La adaptabilidad se ha vuelto una habilidad fundamental en el contexto corporativo actual, donde las necesidades del consumidor son cruciales que cambian rápidamente y las tecnologías emergentes pueden alterar completamente las reglas del juego. Por tanto, la orientación al mercado proporciona una ventaja competitiva sostenible al permitir a las empresas ser ágiles y responder eficazmente a los desafíos del mercado.

#### ***2.2.1.4. Factores que influyen en la Orientación al Mercado.***

##### **a) Factores Internos**

- **Estructura Organizativa:** La formalización y centralización de la estructura pueden afectar la eficacia de la orientación al mercado. Una estructura flexible y descentralizada tiende a favorecer una mejor respuesta a las dinámicas del mercado, mientras que una estructura rígida puede obstaculizarla (Santos et al., 2002).
- **Cultura Organizacional:** La cultura que promueve la colaboración interdepartamental y el intercambio de información es fundamental. Las empresas que fomentan un ambiente donde todos los departamentos están alineados con el enfoque al cliente tienen más éxito en implementar estrategias orientadas al mercado (Fuentes, 2010).
- **Compromiso del Equipo Directivo:** El liderazgo juega un papel crucial; un equipo directivo comprometido con la orientación al mercado puede impulsar su adopción a través de políticas y prácticas alineadas con este enfoque (Santos et al., 2002).

## **b) Factores Externos**

- **Dinamismo del Mercado:** La naturaleza cambiante del entorno competitivo influye en cómo las empresas perciben y responden a las necesidades del cliente. Un mercado altamente dinámico requiere una mayor sensibilidad hacia las tendencias y preferencias cambiantes (Santos et al., 2002).
- **Competencia:** La presión competitiva puede motivar a las organizaciones a adoptar una orientación más centrada en el cliente para diferenciarse y captar cuota de mercado (Fuentes, 2010).
- **Condiciones Económicas:** Los factores macroeconómicos, como recesiones o expansiones, pueden afectar la forma en que las empresas se orientan al mercado. Durante períodos de crisis, por ejemplo, puede haber una mayor necesidad de entender profundamente las necesidades del cliente para ajustar ofertas y precios (Alvarez et al., 2001).

### ***2.2.1.5. Dimensiones de la Orientación al Mercado***

Diversos estudios sobre la orientación de mercado han identificado diferentes dimensiones clave para su éxito. Por ejemplo, Tschida (2010) resalta como factores relevantes la eficacia en costos e inversiones, la satisfacción de los trabajadores, la prima de precio, el incremento de los ingresos y la excelencia dentro de un mercado competitivo. Otros estudios, como los de Singh y Mahmood (2013) y Sutapa et al. (2017), se centran en la generación, difusión y respuesta a la inteligencia de mercado como elementos esenciales para una buena orientación de mercado. De manera similar, Gudlaugsson y Schalk (2009) examinan la orientación de mercado a través de la generación de inteligencia, su difusión y la implementación de respuestas planificadas. En resumen, estas investigaciones sugieren que la orientación de mercado se compone de diferentes

dimensiones que incluyen la eficiencia, la satisfacción, el desarrollo de inteligencia, la difusión de información y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado.

**Tabla 5**

*Conceptualización de las dimensiones de orientación al mercado*

<b>Enfoque</b>	<b>Objetivos</b>
Gudlaugsson y Schalk	Generación, difusión de inteligencia y respuesta planificada en función de la información recopilada
Danso	Perspectiva en el consumidor, la competencia y la integración entre sectores de la organización
Tschida	Eficiencia en costes e inversiones, satisfacción de los trabajadores, incremento en los ingresos y ventaja competitiva
Sutapa, Mulyana y Wasitowati	Generación y difusión de inteligencia de mercado, junto con la capacidad de respuesta ante esta información.
Singh y Mahmood	Generación y difusión de inteligencia de mercado, y la respuesta de la organización en todas sus áreas ante esta inteligencia.

La tabla 5 muestra las diferentes conceptualizaciones que tiene la orientación al mercado, de acuerdo a los diferentes autores que lo han estudiado. Pero todos concuerdan en que deben tener una investigación de mercado eficiente para que exista una buena orientación al mercado.

Por otro lado, Narver y Slater (1994a) afirman que la orientación al mercado debe interpretarse primordialmente como una cultura empresarial que fomenta de forma más eficaz y eficiente las conductas requeridas para crear un valor añadido para los consumidores. Desde un punto de vista conductual, la implementación de la orientación al mercado evidencia el grado de dedicación de la unidad estratégica de negocio a tres comportamientos fundamentales orientadas:

- Consumidor

- Competidores
- Organización de funciones internas.

**Tabla 6**

*Ítems considerados en el modelo de Narver y Slater*

<b>Dimensiones</b>	<b>Ítems</b>
Orientación al cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con el cliente</li> <li>- Creación de valor para el cliente</li> <li>- Comprensión de las necesidades del cliente</li> <li>- Objetivos de satisfacción del cliente</li> <li>- Medición de la satisfacción del cliente</li> <li>- Servicio de postventa</li> </ul>
Orientación a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información sobre la cuota de ventas de la competencia</li> <li>- Respuesta rápida a las acciones de la competencia</li> <li>- Análisis de las estrategias de la competencia por la alta dirección</li> <li>- Oportunidades de mercado como ventajas competitivas</li> </ul>
Coordinación interfuncional	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas interfuncionales a los clientes</li> <li>- Información entre funciones</li> <li>- Integración funcional en la estrategia</li> <li>- Todas las funciones contribuyen al valor del cliente</li> <li>- Acciones conjuntas con otras unidades de la empresa</li> </ul>
Perspectiva a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios trimestrales como objetivo principal</li> <li>- Requerimientos de pagos rápidos</li> <li>- Margen positivo en el largo plazo</li> </ul>
Énfasis en los beneficios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Énfasis de los directivos en el rendimiento del mercado</li> <li>- Todos los productos deben ser rentables</li> <li>- Rendimiento medido mercado por mercado</li> </ul>

La tabla 6 muestra las dimensiones consideradas por Narver y Slater dentro del desempeño exportador. Ellos consideraron 6 puntos importantes: orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, perspectiva a largo plazo y énfasis en los beneficios. Cada una de ellas con sus respectivos indicadores para su medición.

**a. Dimensión 1: Orientación al cliente**

La orientación al cliente se refiere a una cultura empresarial que coloca las necesidades y expectativas del cliente como prioridad central. Esto implica una comprensión profunda y continua

de lo que los clientes realmente valoran, permitiendo a las empresas diseñar productos o servicios que ofrezcan un valor superior. Las organizaciones orientadas al mercado desarrollan la capacidad de utilizar diversas herramientas estratégicas para añadir valor a los clientes, principalmente en términos de ahorro en costos y optimización del uso de sus productos o servicios. Estas acciones no solo mejoran la experiencia del cliente, sino que también generan una ventaja competitiva sostenible. Según este enfoque, las empresas deben evaluar constantemente sus alternativas y opciones estratégicas para identificar cuáles generarán un mayor impacto en la satisfacción y lealtad del cliente, tanto actual como potencial. De esta manera, lograr un alto nivel de desempeño empresarial y mantener la sostenibilidad a largo plazo depende de tener la orientación al mercado como un pilar fundamental dentro de la empresa. Por lo tanto, es vital recopilar información precisa y detallada sobre los clientes para que la empresa pueda atender adecuadamente sus deseos y necesidades.

**b. Dimensión 2: Orientación a la competencia**

La orientación a la competencia implica que las empresas deben estar al tanto de las fortalezas, debilidades y capacidades de sus competidores para mantenerse competitivas. Recopilar información sobre los competidores permite a las organizaciones ajustar sus estrategias, lo que les ayuda a reposicionar sus productos y servicios de manera que se preparen mejor para los desafíos futuros en el mercado. Este tipo, como componente de la orientación al mercado, se considera una habilidad clave al momento de crear un entorno empresarial que favorezca la mejora continua de los productos ofrecidos. Además, las empresas deben estar conscientes de que sus competidores no permanecerán estáticos, sino que también intentarán atraer al mismo grupo de clientes. Por lo tanto, es crucial que las empresas recopilen inteligencia de mercado sobre sus

competidores para optimizar sus servicios y, de este modo, mantener su competitividad en el largo plazo.

### **c. Dimensión 3: Orientación interfuncional**

Este tipo de orientación, implica a todas las áreas de la organización, las cuales tienen que trabajar de manera coordinada y colaborativa para lograr un objetivo común: mejorar el desempeño a ojos del cliente. Esto significa que no solo un departamento, como el de marketing, tiene un rol crucial en la creación de valor, sino que todos los departamentos y empleados tienen una participación activa en la entrega de valor a los clientes. Según Danso (2016), la orientación al mercado va más allá del marketing, involucrando a toda la organización en el proceso de crear relaciones efectivas con los clientes, tanto internos como externos. La integración efectiva de recursos dentro de la organización está íntimamente vinculada con el consumidor y la competencia, dado que promueve una experiencia de usuario satisfactoria más coherente y satisfactoria para los clientes. Coordinar adecuadamente las actividades internas es esencial para gestionar de manera eficiente las operaciones diarias del negocio, lo que permite maximizar el potencial de la organización y su desempeño general. Este enfoque asegura que todos los esfuerzos de la empresa estén alineados hacia la consecución de objetivos comunes y la satisfacción del cliente.

#### **2.1.3. Desempeño exportador**

##### **2.1.3.1. Definición**

Según AbGhani et al. (2019), el desempeño exportador se refiere al rendimiento objetivo, que incluye los resultados de las ventas internacionales de una empresa, como las ventas internacionales, los beneficios y la expansión en las exportaciones. Además del rendimiento objetivo, también se puede valorar el rendimiento exportador de forma subjetiva, considerando

aspectos como la experiencia personal del participante en la encuesta, la satisfacción y fidelidad del cliente, y la percepción del cliente.

De la misma manera, AbGhani et al. (2019) menciona que el rendimiento exportador también se refiere al éxito de las actividades de exportación de una empresa, logrado mediante la implementación de su estrategia de marketing para exportaciones. Este éxito se mide en función de los objetivos empresariales, abarcando tanto aspectos estratégicos como financieros. Diversos estudios se han llevado a cabo para identificar las estrategias de marketing que contribuyen al éxito en las exportaciones de una empresa.

Así también, existen estudios que se enfocan en la estrategia de marketing, como la combinación de marketing y la adaptación, para evaluar el éxito en el desempeño exportador. Sin embargo, los resultados aún no son concluyentes. Por un lado, investigadores refieren que la orientación al mercado de exportación (OM) es uno de los factores clave que influye en el éxito de las exportaciones. Mientras que, investigaciones previas sostienen que la OM requiere que las empresas supervisen continuamente a sus clientes, competidores y la coordinación entre sus departamentos para mantener una percepción positiva del producto entre los clientes (AbGhani et al., 2019).

Las empresas, debido a la dinámica que experimentan en un mundo altamente globalizado, se desenvuelven en un ambiente de alta competencia y no pueden permanecer aisladas. Esto impulsa la búsqueda de nuevos mercados y, al mismo tiempo, la puesta en marcha de estrategias para su acceso, situando las exportaciones como el principal medio de acceso (Geldres y Etchebarne 2008). Por lo tanto, varias investigaciones se han enfocado en analizar la actividad de exportación, junto con los elementos que influyen y definen el rendimiento exportador. Este constructo es un concepto complejo y de múltiples dimensiones; esto es, no se puede medir con

una única medida y se deben considerar diferentes puntos de vista. Para su evaluación, se necesitan los métodos cuantitativos y cualitativos (Hurtado y Escandón, 2016).

La tabla simplifica los diferentes enfoques que permiten conceptualizar el desempeño exportador.

**Tabla 7**

*Conceptualización de desempeño exportador*

<b>Enfoque</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores sugeridos</b>
Aspectos financieros y económicos	Maximizar la rentabilidad en las exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos generados por las exportaciones</li> <li>- Crecimiento en las exportaciones</li> <li>- Nivel de participación en mercados internacionales</li> <li>- Medidas que reflejan la rentabilidad</li> </ul>
Resultados estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la competitividad</li> <li>- Expandir la cuota de mercado</li> <li>- Consolidar la posición estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance de los objetivos estratégicos establecidos</li> <li>- Rendimiento en los procesos de comercialización</li> </ul>
Percepciones del desempeño exportado	Lograr satisfacción en las operaciones de exportación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión de los directivos sobre el comportamiento exportador</li> <li>- Nivel de satisfacción con el rendimiento en las exportaciones</li> </ul>

En la tabla 7 se muestra la información de la existencia de 3 enfoques fundamentales para la definición del rendimiento exportador; ya sea financiero, estratégico o actitudes que mantienen tanto enfoques cualitativos como cuantitativos, dependerán de la visión de la empresa con la que colaborar y que se ajuste a sus requerimientos específicos. Otra cuestión abordada en el tema, se refiere a la manera en que se evalúa el constructo objetivo de estudio. Como se indicó previamente, este concepto es multifacético y, a lo largo de los años, los autores han tratado este tema desde diferentes perspectivas.

**Tabla 8**

*Resumen consolidado de todas las propuestas para evaluar el desempeño exportador*

<b>Autores</b>	<b>Año</b>	<b>Formas de dimensionar el desempeño exportador (medidas)</b>
Zou y Stan	1998	Resultado financiero Resultado no financiero Medidas compuestas
Zou, Taylor y Osland	1998	Escala múltiple: EXPERF scale Rendimiento Financiero, estratégico y resultado de la satisfacción exportadora.
Styles	1998	Eficacia Eficiencia Capacidad de adaptación
Shoham	1999	Ventas Beneficios Crecimiento
Katsikeas, Leonidou y Morgan	2000	Medidas económicas y no económicas (mercado, producto, otros), así como genéricas (satisfacción con el resultado exportador)
Alonso y Donoso	2000	Compromiso, dinamismo y rentabilidad exportadora Otras medidas
Leonidou, Katsikeas y Samiee	2002	Intensidad exportadora y el monto del mismo, bajo la rentabilidad que se tiene
Lages y Lages	2004	Escala múltiple. STEO scale: satisfacción, incremento y expectativa del desempeño exportador.
Lges et al.	2009	Escala múltiple: NEP scale Aspectos generales del performance exportador: relaciones con el importador, proveedores y sus componentes de calidad.
Papadopoulo y Martin Martin	2010	Obtención de nichos en los mercados de exportación, así como un progreso en la cuota del mercado, siempre dentro de la diversificación de los consumidores.
Mysen	2013	Medidas financieras, ventas, rentabilidad, no financieras. Desempeños en mercados externos en relación al mercado local y estratégico.

El desempeño exportador tiene diferentes enfoques que se presentan en la tabla 8, refleja el rendimiento general de una empresa, vinculado a varios factores internos y característicos de la organización. Además, tiene un impacto significativo en el desarrollo económico de un país, ya

que contribuye a generar economías de escala. Existen diversas formas de evaluar el desempeño exportador, y la elección de una u otra dependerá del contexto específico y de factores como la perspectiva de los interesados y los marcos de referencia. Algunos autores dividen las medidas del desempeño exportador en categorías: económicas, basadas en las ventas y ganancias obtenidas por la actividad exportadora; no económicas, que resaltan la presencia en mercados de exportación; y genéricas, que evalúan el nivel de satisfacción en relación a los hallazgos internacionales encontrados.

### ***2.1.3.2. Importancia de la actividad exportadora***

De acuerdo con Hooley (2005), existen diversos elementos microeconómicos en el ámbito empresarial que justifican por qué las exportaciones siempre producen ganancias. Entre ellos se destacan:

- Permiten diversificar riesgos ante la inestabilidad de los mercados internos y mitigar el impacto de dificultades a nivel macro de la economía.
- Facilitan la interacción de las economías en crecimiento, aprovechando mejor las instalaciones existentes y logrando una producción con costos unitarios más bajos.
- Representan una fuente de crecimiento y consolidación para las empresas cuando los mercados internos son altamente competitivos.
- Ofrecen la posibilidad de manejar la variación de precios debido a la mayor valoración del bien y el mayor poder adquisitivo en los mercados de exportación.
- Extienden la vida comercial del producto.
- Desarrollan mejores instrumentos para la planificación de la producción.
- Ayudan a enfrentar la competencia interna y mejoran la reputación frente a proveedores, bancos y clientes

La exportación no está limitada al tamaño de la empresa, aunque en ciertos bienes y servicios puede ser necesario contar con capitales significativos y la capacidad de gestionar recursos humanos en gran escala. Tanto las microempresas y artesanales como las pequeñas, medianas y grandes empresas participan en actividades de exportación. Los factores clave para poder exportar son:

- Excelencia del bien dentro del mercado meta.
- Costo competitivo en dicho sector.
- Cubrir el volumen requerido por el importador y llevar a cabo el servicio después de la venta, en el momento que se requiera.

Para alcanzar este objetivo es necesario un compromiso con la calidad, la creatividad y la actuación profesional.

### ***2.1.3.3. Características del Desempeño Exportador***

El rendimiento exportador es un constructo variado en sus conceptos que involucra diferentes aspectos relacionados con el éxito de las empresas en los mercados internacionales. Entre las características más importantes se destacan la rentabilidad, el aumento de ventas y la expansión de la cuota de mercado internacional. Según Leonidou, Katsikeas y Samiee (2022), el desempeño exportador está influenciado tanto por factores internos, como la capacidad de innovación y las estrategias de marketing, como por factores externos, tales como la estabilidad económica del mercado objetivo y las políticas comerciales internacionales.

Zou, Taylor y Osland (2022) señalan que el desempeño exportador se mide a través de indicadores financieros y no financieros. Los indicadores financieros incluyen la rentabilidad de las exportaciones, el crecimiento de las ventas internacionales y el retorno sobre la inversión (ROI). En cambio, los indicadores no financieros consideran aspectos como el agrado o desagrado del

consumidor internacional y el mejoramiento de la reputación de la compañía en el mercado extranjero.

Además, Sousa, Martínez-López y Coelho (2023) subrayan que las empresas que logran adaptarse a las condiciones cambiantes del actual mercado y logran la capacidad de diversificación de productos juegan un papel clave en la mejora del desempeño exportador. Estos autores sugieren que las empresas que logran ajustar sus estrategias de marketing para satisfacer las demandas culturales y legales de los diferentes mercados tienden a tener un mejor desempeño exportador.

Por otra parte, la inversión en recursos humanos y tecnológicos es otro factor crítico que influye en el desempeño exportador, según Krammer, Strange y Lashitew (2023). Estos autores afirman que las empresas con mayores capacidades tecnológicas y con personal especializado en comercio internacional tienden a sobresalir en el mercado global debido a su habilidad para identificar y aprovechar oportunidades emergentes.

Por otro lado, Chabowski, Hult y Mena (2023) enfatizan la importancia del aprendizaje organizacional y la transferencia de conocimiento dentro de la empresa como un facilitador del éxito en las exportaciones. El acceso a información actualizada y el aprendizaje continuo permiten a las empresas anticipar los cambios en el entorno competitivo global y ajustar sus operaciones para mejorar su desempeño.

#### ***2.1.3.4. Internacionalización de las empresas***

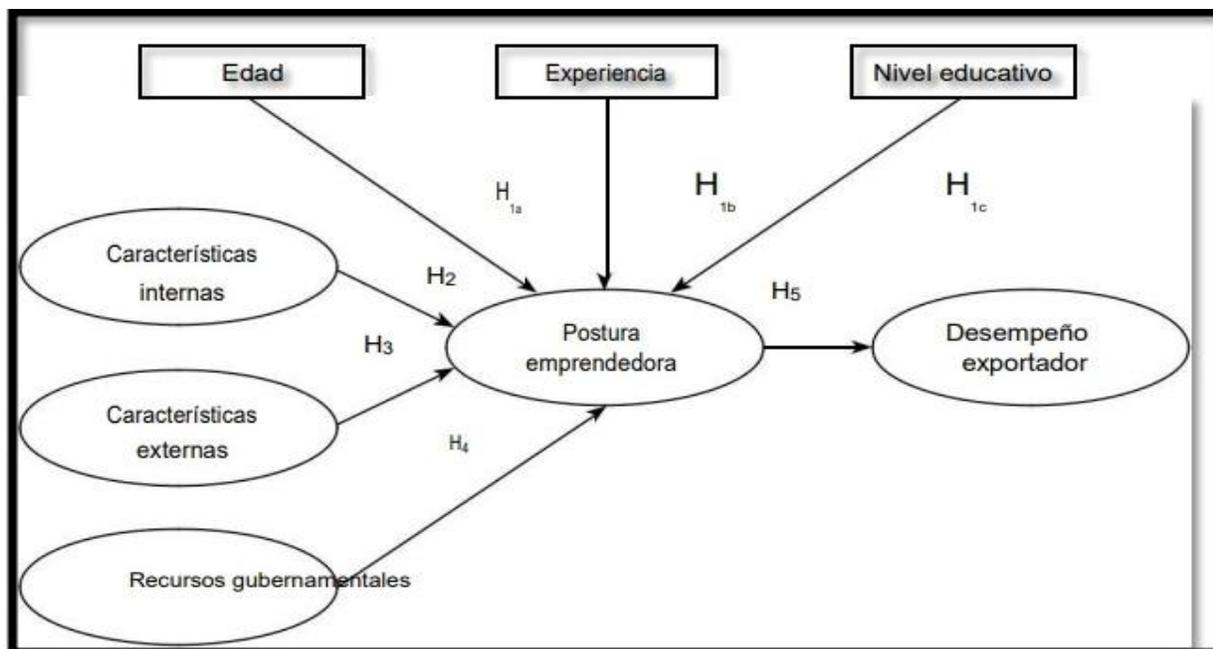
Varios elementos provenientes de las perspectivas teóricas con relación a la internacionalización de las compañías facilitan la comprensión de cómo las compañías alcanzan un desempeño superior a nivel global. Para ello, se fusionan las teorías de internacionalización con la bibliografía sobre emprendimiento y desempeño internacional, con el objetivo de reconocer los elementos que promueven el éxito en las operaciones de exportación de las empresas (Knudsen y

Madsen, 2002). Esta incorporación destaca el papel del emprendimiento como un proceso clave para alcanzar el éxito exportador (Jennings, 1989). Según Lumpkin y Dess (1996), “el alto dinamismo y competitividad del mercado exportador frente al nacional hace necesario examinar el vínculo entre emprendimiento y rendimiento, y adoptar una postura emprendedora se convierte en un requisito para aquellas empresas que buscan un desempeño exportador satisfactorio” (p. 163).

En la actualidad, los estudios sobre la internacionalización de las empresas peruanas son limitados. El hecho de que Perú presente fluctuaciones en el incremento en las tasas de exportación y el enorme potencial de recursos respaldan la importancia de llevar a cabo investigaciones que optimicen este proceso de internacionalización. Raymond, Kim y Shao (2001) Se clasifican los estudios acerca del comportamiento de las empresas exportadoras en tres categorías: los que examinan los elementos motivadores que motivan a las empresas a exportar, los que se enfocan en el desarrollo del proceso de incorporación en los mercados globales, y los que reconocen y examinan los factores cruciales del rendimiento exportador.

#### **Figura 4**

*Modelo conceptual de empresas emprendedoras y el desempeño exportador*



*Nota.* El gráfico representa los factores que influyen al desempeño exportador. Tomado de Knudsen y Madsen (2002).

Como se observa en la figura 4, existen diversos factores que pueden llegar a influir dentro del desempeño exportador de las empresas a través de aquella postura emprendedora. De esta parte, la postura emprendedora, puede llegar a ser influenciada por características individuales del emprendedor (edad, experiencia y nivel educativo), características internas de la empresa, características externas del entorno y recursos gubernamentales, en ese sentido, este elemento central impacta directamente en el desempeño exportador.

Por otro lado, según Mincetur (2013), el proceso de internacionalización de una empresa suele atravesar cinco etapas clave:

- **Exportación ocasional:** La empresa realiza exportaciones esporádicas como respuesta a pedidos no solicitados del exterior. En esta fase, no tiene control sobre las estrategias de marketing en el país de destino y solo aprueba el precio de venta propuesto por el importador.

- **Exportación experimental:** La empresa toma la iniciativa de buscar mercados internacionales, promoviendo sus productos a importadores, aunque sin controlar el precio final de venta. Se centra en establecer el costo para el distribuidor.
- **Exportación regular:** Tras el éxito inicial, la empresa establece una base constante de clientes internacionales y dedica una parte de su producción a la exportación. En esta etapa, suelen crear un departamento de exportación para gestionar las actividades, controlando el diseño del producto y colaborando en la determinación de precios y ofertas.
- **Establecimiento de filiales de venta:** La empresa invierte en recursos materiales y humanos para abrir oficinas, almacenes y gestionar el stock de productos en el país de destino. Aunque sigue trabajando con distribuidores, empieza a controlar los precios ofrecidos a los detallistas.
- **Establecimiento de filiales de producción:** Esta es la última etapa, donde la empresa se convierte en una multinacional. Se requieren mayores inversiones y se asumen riesgos más elevados, al establecer operaciones de producción en el extranjero.

En efecto, comprender estas etapas puede ayudar a las empresas a anticipar desafíos, planificar estratégicamente su crecimiento internacional y tomar decisiones informadas sobre cuándo y cómo avanzar en su proceso de internacionalización. Este enfoque estructurado puede conducir a una expansión internacional más sostenible y exitosa.

#### ***2.1.3.5. Información sobre mercados globales en la internacionalización de Pymes***

La importancia del entendimiento acerca de los mercados globales en la internacionalización de Pymes se conceptualiza en su capacidad para maximizar las oportunidades y minimizar los

riesgos. Este conocimiento permite a las empresas identificar mercados adecuados para sus productos o servicios, adaptar sus estrategias a las condiciones locales, y cumplir con las regulaciones y normativas vigentes en cada país. Además, facilita la comprensión de las diferencias culturales, lo que resulta esencial para establecer relaciones comerciales exitosas y garantizar una oferta que se ajuste a las expectativas del consumidor global.

Según Hohenthal et al. (2014) como se citó en Campoverde (2018), se puede obtener un entendimiento vivencial sobre los mercados internacionales a través de: (a) conocimiento directo de mercados globales, (b) aprendizaje obtenido de las redes de contacto, (c) conocimiento acerca de los competidores y (d) comprensión de los consumidores. Por otro lado, Sandberg (2014) como se citó en Campoverde (2018), sostiene que dicho conocimiento puede obtenerse mediante: (a) conocimiento de la plaza internacional, locales y los vínculos comerciales personales.

#### ***2.1.3.6. Dimensiones del desempeño exportador***

Según Zhang y Zhu (2016) como se citó en Oliveros y Small (2020), las dimensiones del desempeño exportador se pueden clasificar en medidas objetivas y subjetivas.

- **Medidas objetivas:** Las métricas vinculadas a las ventas son las más empleadas para valorar el desempeño de las exportaciones, resaltando cinco de las más relevantes: intensidad de exportación, aumento de esta intensidad, aumento en las ventas internacionales, cantidad y eficacia en las ventas.
- **Medidas subjetivas:** Estas medidas son útiles cuando los gerentes no pueden o no quieren compartir información financiera exacta, o cuando existen dificultades en la comparación de datos financieros entre diferentes países o sectores. Además, estas acciones vinculadas con la cuota de mercado son más usadas que las objetivas.

Dimensiones del desempeño exportador

**Tabla 9***Dimensiones del desempeño exportador*

<b>Autores</b>	<b>Dimensiones</b>
Zhang, J., & Zhu, M.	Medidas Subjetivas Medidas objetivas
Cadogan, J. W., Sundqvist, S., Salmien, R. T., & Puumalainen, K.	Ventas de exportación Rentabilidad de exportaciones

La tabla 9 muestra las dimensiones del desempeño exportador, de acuerdo a los diferentes autores que han estudiado el tema ampliamente.

Por otro lado, según Katsikeas et al. (2000), las variables que evalúan el rendimiento exportador se dividen en tres categorías: económicas, no económicas y genéricas. Dentro de la tabla 9 se presentan dentro del primer grupo incluye variables relacionadas con ventas, rentabilidad y participación de mercado. El segundo grupo abarca aspectos vinculados al producto, el mercado y otras variables diversas. Por último, la categoría genérica se refiere a constructos desde la perspectiva del tomador de decisiones.

En síntesis, según la literatura existente alrededor de las dimensiones del rendimiento exportador, se fundamenta en la investigación llevada a cabo por Quintanilla y Villa (2022), quienes explican las dimensiones de esta variable mediante los ingresos, capacidad exportable, lo que está relacionado directamente como el grupo de categorías de medidas “económicas” o medidas “subjetivas”. Así también se toma en cuenta la dimensión de diversificación de mercados desarrollada por los autores Milesi y Agio (2008), en su estudio sobre “Éxito exportador”, esta dimensión también se clasificaría como parte de una medida “no económica” u “objetiva”.

### **a. Dimensión 1: Ingresos**

En su estudio, Dhanaraj y Beamish (2003) como se citó en Quintanilla y Villa (2022) indican que una forma de valorar el rendimiento de la internacionalización de una compañía exportadora se realiza mediante los ingresos derivados de las ventas en mercados foráneos y su repercusión en las ganancias totales.

Según Mincetur (2013), explorar nuevos mercados permite reducir las dificultades que pueden surgir en el mercado interno. Al producir un ingreso extra al crear una fuente adicional de ingresos, se diversifica el riesgo, evitando la dependencia exclusiva de un solo mercado. Esto proporciona mayor estabilidad financiera y abre nuevas oportunidades de crecimiento para la empresa.

Además, vender productos en mercados externos a precios más rentables incrementa los ingresos, lo que contribuye a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo. De esta manera, se logra extender el ciclo de vida de los productos más allá del mercado local, asegurando su permanencia en el tiempo (Mincetur, 2013).

En esa misma línea, Cadogan et al. (2005) cómo citó en Oliveros y Small (2020), afirman lo siguiente sobre la rentabilidad de las exportaciones se refiere a cómo los propietarios o gerentes evalúan su nivel de satisfacción en función de las ganancias derivadas de las exportaciones en años recientes, junto con su estudio de las operaciones de exportación previas. Por otro lado, las ventas de exportación representan la forma en que estos directivos miden el desempeño de las ventas internacionales de la empresa, comparándolo con las expectativas y estándares del sector.

A su vez, Mincetur (2013) refiere que, al establecer el precio de exportación, es crucial considerar todos los factores relacionados con la producción y el transporte del producto al cliente. Su correcta fijación es vital, ya que afecta la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, lo que

hace necesario contar con un buen poder de negociación para establecer precios competitivos y atractivos. Las demandas actuales del mercado impulsan la necesidad de reducir costos, permitiendo así la disminución de precios. Las posibles estrategias incluyen:

- Reducir costos y mantener precios para aumentar la utilidad.
- Reducir costos y precios, lo que puede mantener o disminuir la utilidad, pero mantiene la competitividad.
- Mantener precios mientras aumentan los costos, lo que puede reducir la utilidad, pero ayudar a la permanencia.
- Aumentar precios y costos, lo que mantiene la utilidad, pero puede requerir un cambio en el mercado.

#### **b. Dimensión 2: Capacidad exportable**

Según Alejo y Argumedo (2019) como se citó en Quintanilla y Villa (2022), es importante destacar que una de las características del desempeño exportador está asociada a la mejora en la aplicación de esta dimensión. En efecto, una empresa que mejora su capacidad exportable es capaz de adaptarse a las exigencias de los mercados internacionales, lo que implica no solo cumplir con normativas y estándares internacionales, sino también innovar en sus procesos productivos y de logística.

Al respecto, en el informe de Mincetur (2013), se señala que las personas o empresas que quieran exportar deben considerar ciertos aspectos básicos para evaluar su capacidad exportadora y garantizar el éxito. Esto incluye:

- **Competir en mercados internacionales:** Es necesario ajustar los recursos existentes para satisfacer las demandas del mercado internacional, incluyendo tecnología avanzada, personal formado y una administración en sintonía con las tendencias

globales. También es importante contar con una infraestructura mínima como internet, correo electrónico y una página web, lo cual facilita la comunicación, reduce costos de promoción y mejora la difusión de los productos.

- **Tener productos o servicios competitivos en calidad y precio:** Se debe cumplir con los requisitos de calidad y precio del mercado objetivo, observando estándares internacionales y buscando elementos diferenciadores que aporten valor adicional.
- **Acceso a información oportuna:** Es fundamental conocer las tendencias del mercado, las cadenas de distribución y regulaciones, para adaptarse a otras culturas y facilitar la comunicación eficiente, reduciendo posibles obstáculos.
- **Desarrollar un plan de exportación:** Elaborar un plan de marketing internacional que defina los objetivos, estrategias y acciones necesarias para ingresar, penetrar y consolidarse en los mercados seleccionados, basándose en el análisis del producto y del mercado destino.

### c. **Dimensión 3: Diversificación de mercados**

Esta dimensión consiste en ampliar las oportunidades de negocio de una empresa o país al ingresar a nuevos mercados y ofrecer una gama más amplia de productos o servicios. Esta estrategia es fundamental para reducir riesgos y aumentar la competitividad en el comercio global (Gobierno de México, 2018).

Al respecto, Czinkota y Ronkainen (2019), destacan que la diversificación de mercados aumenta las probabilidades de éxito en el ámbito exportador. Al diversificar mercados, las empresas no solo reducen su dependencia de un único mercado, sino que también amplían sus oportunidades de crecimiento. Esta estrategia les permite adaptarse a las fluctuaciones de la

demanda y a los cambios en las condiciones económicas de diferentes regiones, lo que les otorga una mayor estabilidad.

Asimismo, abrirse a nuevos mercados no solo genera fuentes adicionales de ingresos, sino que también incrementa la capacidad de las empresas para competir en un entorno global. Al estar presentes en varios mercados, las empresas pueden aprender de diferentes culturas, normas regulatorias y preferencias de los consumidores, lo que fortalece su capacidad para innovar y adaptar sus productos o servicios (Czinkota y Ronkainen, 2019).

Algunos de las ventajas de la diferenciarse en los mercados, son descritos por diferentes autores consta de los siguientes:

- **Reducción del Riesgo:** Al diversificar, las empresas pueden disminuir su exposición a las fluctuaciones económicas en un solo mercado o sector, lo que les permite estabilizar sus ingresos (Gobierno de México, 2018).
- **Acceso a Nuevos Clientes:** La diversificación permite a las empresas llegar a diferentes segmentos de consumidores, lo que puede resultar en un aumento significativo en las ventas y el reconocimiento de marca (Salinas, 2021).
- **Oportunidades de Crecimiento:** Ingresar a nuevos mercados puede abrir oportunidades para el crecimiento sostenible y la innovación, impulsando así el desarrollo económico (Salinas, 2021).
- **Fortalecimiento de la Competitividad:** Al diversificar, las empresas pueden mejorar su posición competitiva al ofrecer productos únicos o adaptados a las necesidades específicas de diferentes mercados (Gobierno de México, 2018).

#### **2.1.4. Definición de términos básicos**

1. **Orientación del mercado:** Es una estrategia corporativa donde las compañías se enfocan en reconocer y cubrir las necesidades y gustos de los clientes para alcanzar sus metas. Esta táctica pone énfasis en el estudio y entendimiento del público meta, los rivales y las tendencias del mercado (Rampton, 2024).
2. **Desempeño exportador:** Es aquella medida que se tiene del éxito de una empresa en los mercados de comercio mundial, manifestada en indicadores como el volumen de exportaciones, el aumento en las ventas y la participación en el mercado internacional (Buendía et al. 2023).
3. **Exportación:** La exportación implica el envío de mercancías al exterior con el propósito de que sean consumidas en otros países. Esta práctica permite obtener mayores beneficios y ganancias al incrementar las ventas y la comercialización de productos en mercados internacionales (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).
4. **Precio de exportación:** El precio de exportación es el monto que se solicita al importador a cambio de un producto que se está exportando (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).
5. **Agroexportación:** Esto implica que este sector es dinámico en términos de exportación, actividad económica que involucra la producción y venta al extranjero de bienes agrícolas, en este caso, café, a mercados internacionales (Asociación de Exportadores, 2024).
6. **Competitividad:** Capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que superen en calidad, precio o valor a los de sus competidores en mercados nacionales e internacionales (Medeiros et al. 2019).

7. **Inteligencia de mercado:** Se refiere al proceso de entender a su competencia proceso de recolección, análisis y uso de información sobre clientes, competidores, el entorno económico y cómo funciona su sector (Sicex, 2021).
8. **Café de alta calidad:** Se deriva de la mezcla de varios elementos, tales como la procedencia, el ambiente, los métodos de cultivo y producción, y el procedimiento de venta, este tipo de café caracterizado por un proceso de producción riguroso y cualidades superiores en cuanto a sabor, aroma y otros atributos sensoriales, a menudo valorado en mercados especializados (Bonka Nestle, 2023).
9. **Cadena de valor:** Describen la forma en que se llevan a cabo las acciones y tareas de una compañía. Se pueden encontrar distintos "eslabones" que participan en un proceso económico: comienza con la materia prima y se prolonga hasta la entrega del producto final, incluyendo el café destinado a la exportación (Instituto Nacional de Economía Social, 2019).
10. **Sostenibilidad:** Se rige por el principio de garantizar las necesidades actuales sin poner en riesgo las demandas de las generaciones venideras, siempre manteniendo la salvaguarda del medio ambiente, el desarrollo económico y el progreso social, especialmente relevante en la producción agrícola (BBVA, 2025).
11. **Cuota de mercado:** Proporción del mercado que controla una empresa en comparación con sus competidores, tanto en el ámbito nacional como en los mercados de exportación (Perles et al. 2014).
12. **Plan de exportación:** Estrategia diseñada por una empresa para introducir sus productos en mercados internacionales, detallando aspectos como los canales de distribución, la logística y las regulaciones comerciales (Moquillaza, 2021).

13. **Marketing internacional:** Conjunto de saberes cuyo propósito es simplificar y fomentar el proceso de intercambio de ideas, productos o servicios entre proveedores y consumidores de diferentes naciones del mundo (Coronel et al. 2022)
14. **Comercio justo:** Es un movimiento global que persigue una mayor equidad a nivel mundial en aspectos económicos, sociales, humanos y medioambientales. Por esta razón, ha elaborado un modelo de negocio que salvaguarda los derechos humanos y el entorno natural (Coordinadora Estatal del Comercio Justo, 2024).
15. **Logística de exportación:** Proceso de planificación ya que facilita el monitoreo estratégico del proceso de distribución de materias primas o de productos finales en las actividades de comercio internacional, como las exportaciones; desde la salida del producto hasta su entrega en el mercado de destino (Sura, 2021).
16. **Precio internacional:** Valor de mercado de los bienes en los mercados de comercio mundial, que fluctúa según la oferta y la demanda, y afecta directamente la rentabilidad de los exportadores. Los precios globales hacen referencia a los precios de exportación e importación (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2024).
17. **Certificaciones de calidad:** Reconocimientos que acreditan ciertos requisitos esenciales para la competitividad de una compañía y son indispensables para las exportaciones. Al disponer de estas, las entidades disminuirán los peligros relacionados con la seguridad y la salud en el trabajo, siendo relevantes para la competitividad de los productos agroexportadores como el café (Esan - conexión Esan, 2019).

## Capítulo III

### Hipótesis y Variables

#### 3.1. Hipótesis de la investigación

##### 3.1.1. Hipótesis general

La orientación del mercado se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

##### 3.1.2. Hipótesis específicas

HE1: La orientación al cliente se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

HE2: La orientación a la competencia se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

HE3: La orientación interfuncional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024.

#### 3.2. Identificación de Variables

Según, Pérez et al. (2020), una variable se define como una característica o atributo de las unidades de análisis que puede ser cuantificado o medido. Este concepto es fundamental ya que permite a los investigadores recopilar datos y realizar análisis sobre fenómenos o comportamientos. Para que una variable sea efectiva, debe cumplir con la condición de poder asumir al menos dos valores diferentes, lo que implica que puede variar de una observación a otra.

Por un lado, se toma como variable I a la orientación de mercado, la cual según Dasanayaka (2016) se define como el nivel al que una compañía adquiere y emplea los datos de sus clientes.

Este método conlleva la creación de estrategias que cumplan con las demandas del cliente y la puesta en marcha de estas estrategias en función de las necesidades y anhelos particulares de los consumidores.

Por otro lado, se toma como la variable II al “desempeño exportador”, según Boboedova (2014), se considera como la manifestación de los resultados obtenidos de las actividades de exportación en respuesta a diferentes situaciones específicas que afectan tanto a la empresa como a su entorno.

### 3.3. Operacionalización de las Variables

**Tabla 10**

*Cuadro de operacionalización de la variable I*

Variable I	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición	
<b>Orientación De Mercado</b>	Según Dasanayaka (2016) se refiere al nivel en el que una compañía recopila y emplea la información de sus clientes. Este método conlleva la creación de estrategias que cumplan con las demandas del cliente y la puesta en marcha de estas estrategias en función de las necesidades y anhelos particulares de los consumidores.	Para determinar la correlación entre la dirección del mercado y el rendimiento del exportador de las agroexportadoras de café en la región de Junín, 2024., se recopilarán datos basándose en las tres dimensiones de la variable I "dirección del mercado", mediante la utilización de encuestas de escala Likert.	<b>D1</b> Orientación al cliente	- Información interna	1	Cuestionario de encuesta	(1)	
				- Adaptación de productos/servicios a las necesidades del cliente	2		Totalmente en desacuerdo	
				- Acciones	3		(2)	
				- Compromiso y orientación al cliente	4		En desacuerdo	
				- Dirección de la empresa	5		(3)	
				- Comunicación con cliente	6		Regularmente de acuerdo	
				- Ventaja competitiva	7		(4)	
				- Integración de funciones	8		De acuerdo	
				- Estrategias comerciales	9		(5)	
			<b>D2</b> Orientación a la competencia	- Satisfacción del cliente	10		Totalmente de acuerdo	
				- Servicio porst-venta	11		(5)	
				- Capacitaciones	12		Totalmente de acuerdo	
				<b>D3</b> Orientación interfuncional	- Monitoreo de la estrategia de los competidores		13	
					- Creación de valor		14	
					- Ventaja competitiva		15	

Las dimensiones seleccionadas para la estrategia de mercado — enfoque hacia el cliente, enfoque hacia la competencia y enfoque interfuncional — fueron elegidas debido a su pertinencia específica en el contexto de las agroexportadoras de café en Junín, en comparación con las dimensiones propuestas por otros autores. Por ejemplo, aunque Tschida (2010) incluye la eficiencia en costos y la satisfacción de los empleados, estas dimensiones son más relevantes en contextos organizacionales internos generales y no están directamente vinculadas con las demandas específicas de los mercados internacionales. En contraste, la orientación al cliente, como plantea Narver y Slater (1994), aseguran que las empresas comprendan y se acomodar a las demandas fluctuantes de los clientes globales, un aspecto crítico en un sector donde la calidad, trazabilidad y sostenibilidad son decisivos. Asimismo, en la dirección a la competencia e interfuncional permiten a las compañías mantenerse competitivas mediante la recopilación de inteligencia de mercado y la integración eficiente de sus funciones internas, lo cual resulta indispensable para acceder y permanecer en mercados exigentes como el europeo. Estas dimensiones fueron seleccionadas por su enfoque práctico y su alineación directa con los desafíos específicos del café de Junín en el comercio internacional

**Tabla 11***Cuadro de operacionalización de la variable II*

Variable II	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumento	Escala de medición
<b>Desempeño Exportador</b>	Según Boboedova (2014), se considera como la manifestación de los resultados obtenidos de las actividades de exportación en respuesta a diferentes situaciones específicas que afectan tanto a la empresa como a su entorno.	Para establecer la correlación entre la dirección del mercado y el rendimiento del exportador de las entidades agroexportadoras de café de la región de Junín, 2024, se recopilarán datos basándose en las tres dimensiones de la variable II "rendimiento exportador", mediante la utilización de encuestas de escala Likert.	<b>D1</b> Ingresos	- Ventas internacionales	1	Cuestionario de encuesta	(1) Totalmente en desacuerdo
				- Exportación en valor FOB	2		(2) En desacuerdo
				- Logro exportador	3		(3) Regularmente de acuerdo
			<b>D2</b> Capacidad exportable	- Cantidad de producto exportado	4		(4) De acuerdo
				- Intensidad de la exportación	5		(5) Totalmente de acuerdo
			<b>D3</b> Diversificación de mercados	- Diversidad de mercados	6		(5) Totalmente de acuerdo
				- Tamaño del mercado en destino	7		
				- Ingreso a nuevos mercados	8		

Las dimensiones seleccionadas para el desempeño exportador —ingresos, capacidad exportable y diversificación de mercados— fueron escogidas debido a su relevancia específica en el análisis de las agroexportadoras de café, en comparación con las propuestas de otros autores como Katsikeas et al. (2000). Si bien las variables económicas, no económicas y genéricas planteadas por Katsikeas son amplias y aplicables en múltiples contextos, las dimensiones seleccionadas responden directamente a las necesidades del sector cafetalero de Junín. Por ejemplo, los ingresos no solo reflejan la capacidad de generar beneficios económicos, sino también la sostenibilidad financiera en mercados con precios volátiles, como el del café. La capacidad exportable fue priorizada por su relación directa con la habilidad de las empresas para cumplir con estándares internacionales y responder a normativas de sostenibilidad, un requisito esencial para mantener acceso a mercados exigentes como el europeo. Finalmente, la diversificación de mercados fue elegida debido a su importancia para mitigar riesgos asociados a la dependencia de un único mercado y para abrir nuevas oportunidades comerciales, asegurando la resiliencia frente a las fluctuaciones de demanda y cambios regulatorios. Estas dimensiones son más específicas y relevantes para el contexto actual del café en Junín, lo que las hace más aplicables y prácticas que otras alternativas propuestas en la literatura.

## Capítulo IV

### Metodología

#### 4.1. Enfoque de la investigación

La presente investigación se fundamentó en el método cuantitativo. De acuerdo con Ñaupas et al. (2014), este método se distingue por el uso de técnicas y procedimientos vinculados al tratamiento basados en la recopilación de datos para su posterior manejo estadístico. Además, Bernal (2010) señala que se fundamenta en ello “en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (p. 60)

Por lo tanto, la investigación se llevó a cabo utilizando un enfoque cuantitativo. Se analizaron las variables “orientación del mercado” y “desempeño exportador” a través de la implementación de un cuestionario. Posteriormente, los datos obtenidos se procesaron utilizando métodos estadísticos para cuantificar la información, con el propósito de comprender la problemática en cuestión y validar las hipótesis planteadas.

#### 4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación básica, según Ñaupas et al. (2014), “es aquella que se viene realizando desde que surgió la curiosidad científica, por desentrañar los misterios del origen del universo, de la vida natural y de la vida humana.” (p. 60). Además, Alvarez (2020) señala que la investigación básica se enfoca en la adquisición de nuevo conocimiento de forma sistemática, con el objetivo de ampliar el entendimiento de una realidad específica.

En pocas palabras, este estudio se enfocó en ampliar nuestro conocimiento sobre las características específicas de las empresas agroexportadoras peruanas, sin pretender resolver un

problema práctico inmediato. Se trataba de una investigación básica, cuyo objetivo principal era profundizar en la teoría y la ciencia, para comprender mejor cómo funcionan estas empresas y cuáles son los factores clave que influyen en su éxito.

#### **4.3. Nivel de la investigación**

La investigación correlacional tiene como objetivo identificar y analizar la correlación o el nivel de conexión existente entre dos o más conceptos, variables, categorías o sucesos en un contexto específico (Hernández y Mendoza, 2018). Es decir, busca comprender cómo interactúan estas variables y si un cambio en una de ellas puede estar relacionado con un cambio en otra. De acuerdo con Álvarez (2020), este tipo de investigación no solo explora la asociación entre variables; sino que también permite establecer cierto grado de predicción sobre cómo una variable puede influir o estar relacionada con otra.

Es importante señalar que este estudio se desarrolló utilizando un nivel correlacional, dado que se intentó identificar la conexión entre dos variables dentro de un contexto determinado. Esto permitió entender si hay alguna conexión o asociación entre ellas, lo que resulta útil para predecir ciertos comportamientos o resultados.

#### **4.4. Métodos de investigación**

Esta investigación se basó en el enfoque científico y deductivo. De acuerdo con Tamayo (2012) es un procedimiento que facilita la identificación de las circunstancias que se presentan en sucesos concretos, para luego corroborar o desmentir hipótesis que proponen comportamientos de estos acontecimientos. Al respecto, Ñaupas et al. (2014) mencionan que “cuando el método científico se aplica al estudio de problemas pedagógicos el resultado es la investigación

educacional. Por esta se entiende un medio de adquirir información útil y confiable sobre el proceso educativo” (p. 72).

Por lo tanto, este estudio de investigación se llevó a cabo siguiendo el método científico. Inició con la formulación del problema, la observación del entorno presente, para concluir con la ejecución de la prueba de hipótesis como una serie de pasos para conseguir resultados.

#### **4.5. Diseño de la investigación**

Este estudio fue observacional, es decir, no se manipularon las variables de las empresas agroexportadoras. Se centró en analizar la relación entre la orientación al mercado y el rendimiento exportador, sin intentar cambiar o controlar ninguno de estos factores. Para ello, se recopiló información en un momento específico, como una fotografía, para describir la situación actual de las empresas y cómo se relacionan las variables en ese instante (Hernández y Mendoza. 2018).

#### **4.6. Población y muestra**

##### **4.6.1. Población**

Según lo mencionado por Malhotra (2008), la población se refiere al conjunto total de elementos que comparten características comunes y que conforman el universo de estudio relevante para abordar el problema de investigación.

En este caso, la población actual estuvo compuesta por 20 compañías productoras y exportadoras de café ubicadas en la región de Junín en el año 2023. Estas empresas, que forman parte del sector agroexportador, representan el universo sobre el cual se basó el análisis del presente estudio, al compartir características clave como su actividad exportadora y su localización en dicha región.

##### **4.6.2. Muestra**

Según Ñaupas et al. (2014), la muestra es una parte del total de la población que se selecciona utilizando diferentes métodos, pero siempre garantizando que sea representativa del conjunto. En otras palabras, una muestra se considera representativa cuando tiene las mismas propiedades que las personas del universo entero. Hay tres aspectos clave a considerar respecto a la muestra: cómo se determina su tamaño, cómo se asegura su representatividad y cómo se calcula el posible margen de error. Estos factores son importantes porque los resultados obtenidos de la muestra se generalizan para toda la población estudiada

En este estudio, la muestra incluyó a la totalidad de la población, lo que significa que se utilizó un enfoque censal en lugar de uno probabilístico. Esto implica que se tomaron en cuenta todas las empresas o individuos que conforman el universo del estudio, evitando la necesidad de seleccionar una muestra representativa. Al optar por un tipo de muestra censal, se garantiza que todos los elementos de la población fueron considerados, lo que refuerza la precisión y validez de los resultados al no dejar fuera ningún caso relevante.

#### ***4.6.2.1. Unidad de análisis***

Se conforma por aquellas compañías agroexportadoras cafetaleras ubicadas dentro de la región Junín.

#### ***4.6.2.2. Tamaño de la muestra***

El estudio utilizó la muestra probabilística sistemática. Según (Hernández et al, 2004), es “aplicable cuando los elementos de la población sobre la que se realiza el muestreo están ordenados. Este procedimiento de muestreo se basa en tomar muestras de una manera directa y ordenada a partir de una regla determinística, también llamada sistemática.” (p. 95).

Este estudio empleó una muestra de tipo censal no probabilística. Es decir, se tomó como base a las 20 organizaciones agroexportadoras cafetaleras en la región de Junín, 2023.

Aunque la muestra utilizada fue censal y representa a todas las empresas registradas en la región de Junín, es importante señalar que la extrapolación de los resultados a otros contextos debe realizarse con cautela. Las condiciones económicas, sociales y logísticas que caracterizan a Junín podrían diferir significativamente de otras regiones del país o del mundo, lo que podría limitar la generalización de los hallazgos más allá del ámbito específico de este estudio.

#### 4.6.2.3. Selección de la muestra

Considerando la escasez de compañías productoras de café situadas en la región de Junín, se optó por aplicar la muestra por conveniencia; esto es, se realizó el sondeo a las mismas compañías con mayor cuota de mercado en la zona.

**Tabla 12**

*Listado de empresas agroexportadoras de café en Junín*

N°	RUC	RAZON SOCIAL
1	20427377475	Rainforest Trading S.A.C.
2	20568333820	Cooperativa Agroecológica Industrial Juan Santos Atahualpa
3	20486267934	Cooperativa Agraria Cafetalera Sostenible Valle Ubiriki
4	20602781713	M & V Rivas E.I.R.L.
5	20600958659	Asociación De Productores Agro-Ecologicos Machu Picchu
6	20444479753	Cooperativa Agraria Cafetalera Acpc Pichanaki
7	20135240681	Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa Lt
8	20140181405	Cooperativa Agraria Cafetalera La Florida
9	20601600707	Organic Export Center Sociedad Anónima Cerrada
10	20486973219	Cooperativa Agraria Sonomoro Del Vraem Ltda
11	20486255090	Cooperativa Agraria Sangareni
12	20600857313	Asociación De Productores Finkafe
13	20568194951	Asociación De Productores Agrosostenibles Villa Ecológica Perú
14	20600724089	Cooperativa Agroindustrial De Jovenes Ltda
15	20603734255	Cooperativa Agraria Agroindustrial Mishagro
16	20568075278	Greenbox Sociedad Anónima Cerrada - Greenbox S.A.C.
17	20542903491	Export Import Aylen E.I.R.L.
18	20603817002	Rainforest Peru Brands S.A.C.
19	20568817860	Trilladora Jn Export & Import S.A.C.
20	20486389371	Cooperativa Agraria Cafetalera Selva Alta

Según la tabla 12, se puede apreciar un listado de las compañías cafetaleras que conforman la muestra del estudio. Para ello, se seleccionaron 20 empresas agroexportadoras de café ubicadas en la región de Junín, las cuales fueron encuestadas. Esta selección se realizó asegurando que todas las empresas cumplieran con criterios específicos que las calificaban como parte del estudio. Los criterios incluían estar registradas como "habidas" ante la SUNAT al menos hasta el año 2023, ser exportadoras activas de café, tener su sede operativa en Junín y contar con registros de actividad exportadora. Las empresas seleccionadas, que abarcan desde cooperativas agrarias hasta sociedades anónimas cerradas, representan una muestra diversa y significativa del sector cafetalero exportador de la región, brindando una base sólida para el análisis planteado en la investigación.

Además, estas 20 empresas fueron escogidas porque son las únicas registradas formalmente en la región Junín bajo los criterios mencionados, lo que garantiza que la muestra represente de manera fiel y completa al universo de empresas exportadoras activas en el sector cafetalero de la región. Este enfoque asegura la representatividad necesaria para obtener resultados relevantes y aplicables al contexto estudiado.

#### **4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### **4.7.1. Técnicas**

De acuerdo con Bernal (2016), el método de la encuesta tiene como objetivo recopilar información; se fundamenta en un grupo de interrogantes formuladas para la recopilación de información relevante. Ñaupas et al (2014) aseveran que “la elaboración del cuestionario debe tener en cuenta el diseño de la investigación; es decir, el planteamiento y formulación del problema, los objetivos, la hipótesis y las variables” (p. 142).

En la presente investigación se empleó la técnica de la encuesta para recopilar datos.

##### **4.7.2. Instrumento**

Ñaupas et al. (2014) aseveran que dentro del cuestionario se plantean cuestiones redactadas de manera sistemática en un papel, vinculadas a la hipótesis de investigación. El propósito de este método es recolectar datos para contrastar las hipótesis de investigación.

En el presente estudio se empleó el instrumento del cuestionario, con el objetivo de recopilar las respuestas de los encuestados en base a una escala de respuesta tipo Likert que van desde:

- 1) Totalmente en desacuerdo
- 2) En desacuerdo
- 3) Regularmente de acuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Así también, se empleó como base la investigación académica de Oliveros y Small (2020), respecto al cuestionario sobre la variable “Orientación de mercado”, esta consta de 15 ítems o preguntas. Por otro lado, se tomó como base el cuestionario propuesto por Quintanilla y Villa (2022) para recopilar datos sobre el “desempeño exportador”, el cual consta de 8 ítems o preguntas.

#### **4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos**

##### **4.8.1. Confiabilidad**

Hernández y Mendoza (2018) explican que la confiabilidad, también llamada fiabilidad, se refiere al grado en que un instrumento es capaz de generar resultados consistentes y coherentes en las muestras o casos estudiados. De manera complementaria, Yuni (2020) define la confiabilidad como la capacidad del instrumento para arrojar datos o mediciones que correspondan a la realidad que se pretende conocer. Esta definición enfatiza que un instrumento confiable no solo debe ser

consistente en sus resultados; sino también reflejar fielmente los aspectos de la realidad que se desea estudiar, lo cual es crucial para garantizar la validez de la investigación.

**Tabla 13**

*Rangos y Magnitudes de Confiabilidad*

<b>Intervalo</b>	<b>Descripción</b>
0,53 a menos	Confiabilidad nula
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Confiabilidad perfecta

En la tabla 13 se presenta los rangos y magnitudes que sirven para determinar la fiabilidad de las herramientas, se aplicó la fórmula siguiente para determinar el coeficiente Alfa de Cronbach:

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left( 1 - \frac{\sum s_i^2}{S_t^2} \right)$$

Se trabajó con un grupo conformado por 20 gerentes y/o administradores pertenecientes a organizaciones dedicadas a la exportación de café en la zona junina durante el período 2023. A estos participantes se les proporcionó el instrumento de recolección de datos diseñada para determinar el desarrollo de la “Orientación de mercado” y verificar la confiabilidad del mismo.

**Tabla 14**

*Confiabilidad del instrumento - variable I*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0,943	15

Se puede observar en la tabla 14 la comparación de “orientación de mercado” con el coeficiente Alfa de Cronbach (0,943), lo que muestra una excelente confiabilidad, de acuerdo con la tabla 11. Esto ocurre porque se sitúa en el intervalo de aceptación de confiabilidad lo que señala una gran consistencia en las respuestas de los asistentes.

**Tabla 15**

*Confiabilidad del instrumento según ítems - variable I*

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
i1	44,50	165,421	0,833	0,937
i2	44,20	168,484	0,733	0,939
i3	44,55	164,050	0,831	0,936
i4	44,20	171,326	0,733	0,939
i5	44,45	169,629	0,704	0,940
i6	44,15	162,871	0,926	0,934
i7	44,60	168,674	0,720	0,939
i8	44,25	163,039	0,895	0,935
i9	44,45	170,997	0,657	0,941
i10	44,25	181,039	0,349	0,947
i11	44,45	170,997	0,657	0,941
i12	44,40	184,147	0,225	0,950
i13	44,35	159,397	0,828	0,936
i14	44,35	159,397	0,828	0,936
i15	44,55	164,261	0,661	0,941

Al examinar los resultados de la confiabilidad por ítems en la tabla 15, se nota que i6 e i8 son particularmente relevantes; puesto que, si se suprime u omite alguno de estos, la fiabilidad del instrumento disminuye.

### **Confiabilidad Variable II**

En la investigación se trabajó con un grupo conformado 20 gerentes y/o administradores pertenecientes a organizaciones dedicadas a la exportación de café en la zona junina durante el

período 2023. A estos participantes se les proporcionó el instrumento de recolección de datos diseñada para evaluar el desarrollo de la “Desempeño exportador” y verificar la confiabilidad del mismo.

**Tabla 16**

*Confiabilidad del instrumento - variable II*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	Nº de ítems
0,874	8

Es evidente en la tabla 16 que en la escala de "rendimiento exportador", el coeficiente Alfa de Cronbach (0,874) refleja una confiabilidad excepcional, conforme a lo indicado en la tabla 11. Esto ocurre porque está dentro del intervalo de aceptación, lo que señala una gran consistencia en las respuestas de los participantes.

**Tabla 17**

*Confiabilidad del instrumento según ítems - variable II*

	<b>Media de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Varianza de escala si el elemento se ha suprimido</b>	<b>Correlación total de elementos corregida</b>	<b>Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido</b>
i01	22,20	45,432	0,729	0,850
i02	22,15	43,608	0,806	0,841
i03	22,05	45,524	0,709	0,852
i04	21,85	44,239	0,676	0,854
i05	22,05	46,155	0,564	0,867
i06	22,00	47,684	0,449	0,880
i07	22,10	46,411	0,558	0,867
i08	21,65	46,029	0,629	0,860

Al revisar los resultados de la confiabilidad por ítems, se nota en la tabla 17, que los resultados de los ítems i01 e i02 son particularmente relevantes; ya que, si se suprimen o se descartan algunos de estos, la fiabilidad del instrumento se disminuye.

#### **4.8.2. Validez**

Según Hernández y Mendoza (2018), la validez, en términos generales, hace referencia a la exactitud con la que un instrumento evalúa la variable a estimar. Es decir, se trata de comprobar si el instrumento refleja adecuadamente el concepto abstracto que se está estudiando a través de sus indicadores medibles. Por lo tanto, la validez asegura que lo que se quiere medir realmente se está midiendo. En este estudio, la validez fue evaluada por expertos, además de especialistas en el tema de estudio objetivo. (Anexo 3).

## **Capítulo V**

### **Resultados**

#### **5.1 Descripción del trabajo de campo**

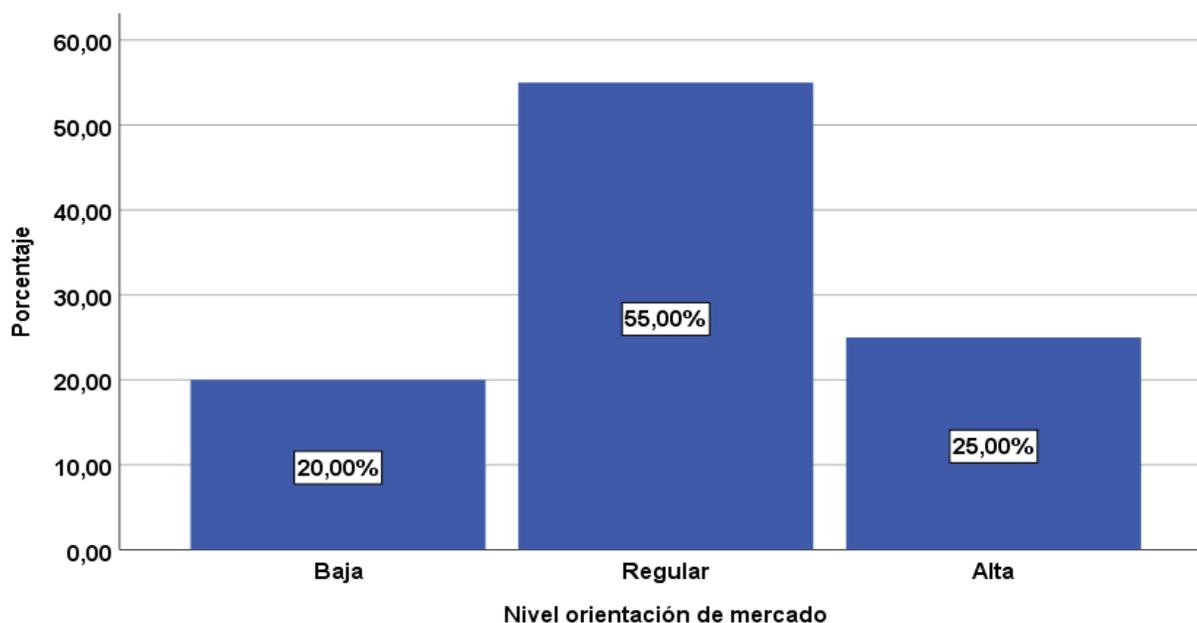
- Se aplicó una encuesta a gerentes y administradores de las organizaciones agroexportadoras de café en la región de Junín, con el objetivo de obtener los datos de esta muestra de estudio.
- Tras semanas de recolección de datos, se verificó que todas las respuestas de los participantes se encuentren completas, asegurando así que los datos fueran representativos y completos para posterior interpretación.
- Con la información recolectada, se elaboró una base de datos en Excel y Spss V.27 para organizar y procesar los resultados de forma precisa, permitiendo una interpretación adecuada de los hallazgos.
- Luego, se generaron tablas y gráficos de las variables analizadas, facilitando una visualización clara de las tendencias dentro de los datos.
- Para la prueba de hipótesis, se utilizó el estadístico de Rho de Spearman debido a la prueba de normalidad realizada.

#### **5.2. Presentación de resultados**

##### **5.2.1. Variable Orientación de mercado**

**Tabla 18***Información de la variable orientación de mercado*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	4	20,0	20,0
	Regular	11	55,0	75,0
	Alta	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 5***Porcentaje de los datos de orientación de mercado*

De acuerdo con la tabla 18 y la figura 5 de la variable "orientación de mercado", durante la realización del cuestionario, se nota que el 55.0%, o sea, 11 compañías tienen una orientación de mercado de nivel regular; el 25.0%, o sea, 5 compañías presentan una orientación de mercado de nivel alto y el 20.0%, o sea, 4 compañías muestran una orientación de mercado de nivel bajo. Así pues, más del 50 por ciento de las compañías agroexportadoras de café en la región de Junín exhiben una dirección de mercado regular.

### 5.2.1.1. Dimensión Orientación al cliente

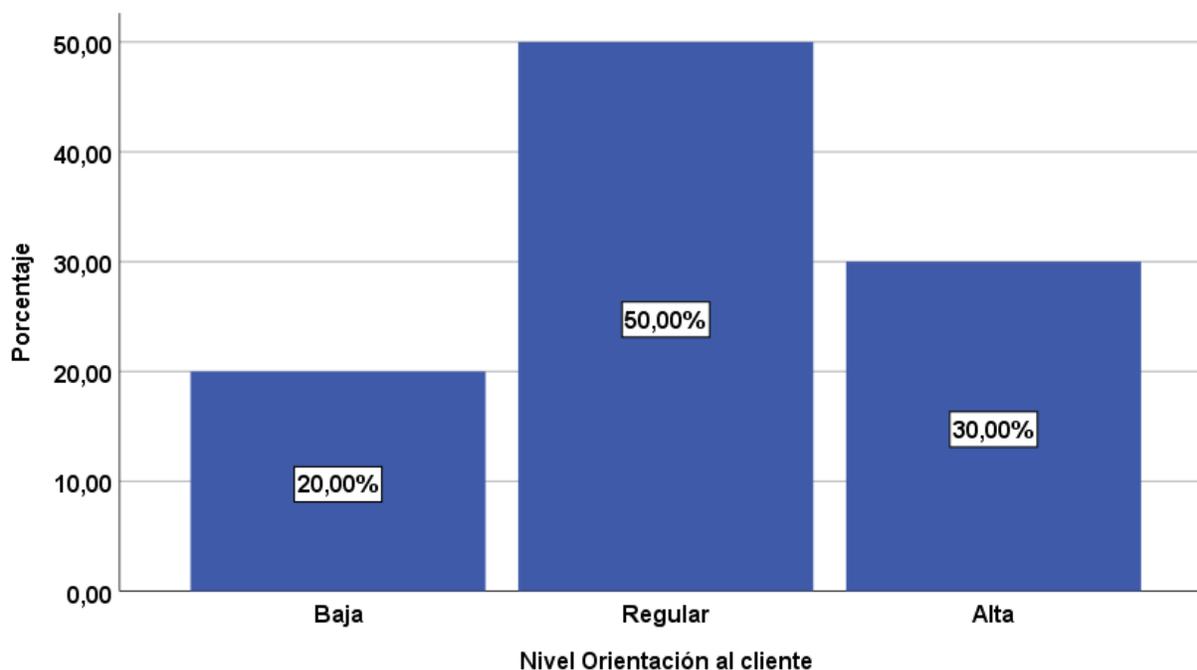
**Tabla 19**

*Información de la dimensión Orientación al cliente*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	4	20,0	20,0
	Regular	10	50,0	70,0
	Alta	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 6**

*Porcentaje de los datos de la orientación al cliente*



De acuerdo con la tabla 19 y la figura 6 de la dimensión "Orientación al cliente", durante la realización del cuestionario, se nota que el 50.0%, o sea, 10 compañías tienen una orientación al cliente de nivel regular; el 30.0%, o sea, 6 compañías presentan una orientación al cliente de nivel alto y el 20.0%, o sea, 4 compañías muestran una orientación al cliente de nivel bajo. Así

pues, el mayor número de compañías de la muestra de estudio exhiben un nivel constante de aplicación y desarrollo en relación a esta dimensión.

### 5.2.1.2. Dimensión Orientación a la competencia

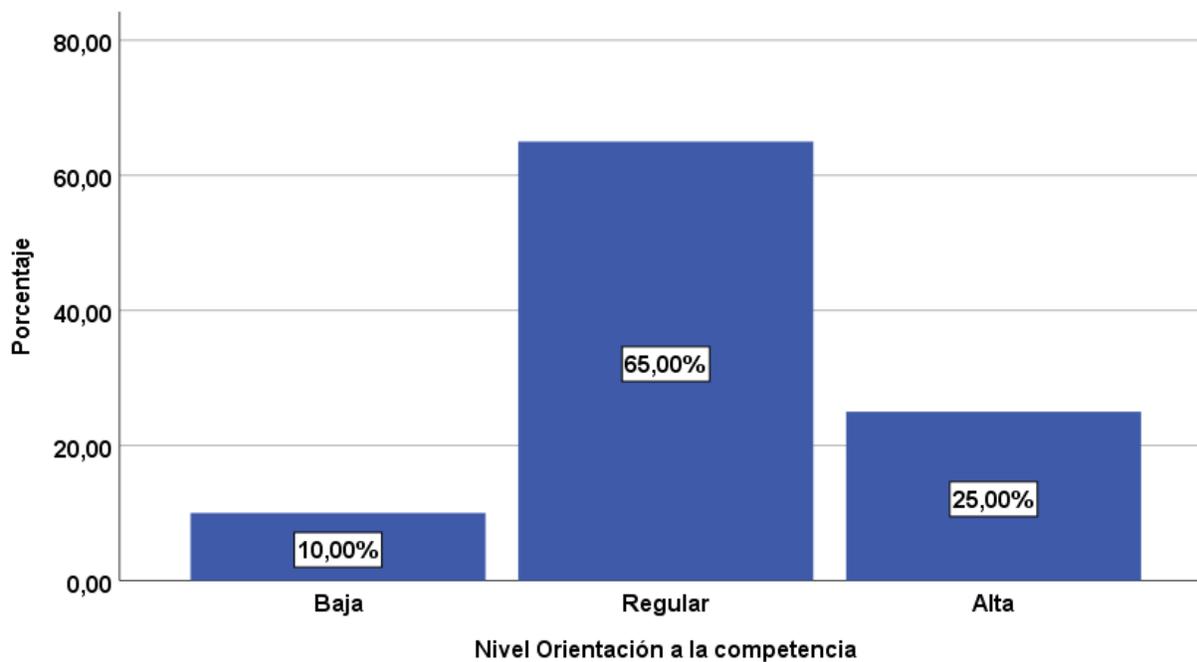
**Tabla 20**

*Información de la dimensión orientación a la competencia*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	2	10,0	10,0
	Regular	13	65,0	75,0
	Alta	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 7**

*Porcentaje de los datos de la orientación a la competencia*



De acuerdo con la figura 7 y la tabla 20 de la dimensión "Orientación a la competencia", durante la realización del cuestionario, se nota que el 65.0%, o sea, 13 empresas tienen una orientación a la competencia de nivel regular; el 25.0%, o sea, 5 empresas presentan una orientación a la competencia de nivel alto y el 10.0%, o sea, 2 empresas muestran una orientación a la competencia de nivel bajo. Así pues, el mayor número de compañías de la muestra de investigación muestran un nivel constante de implementación y progreso en relación a esta segunda dimensión.

### 5.2.1.3. Dimensión Orientación interfuncional

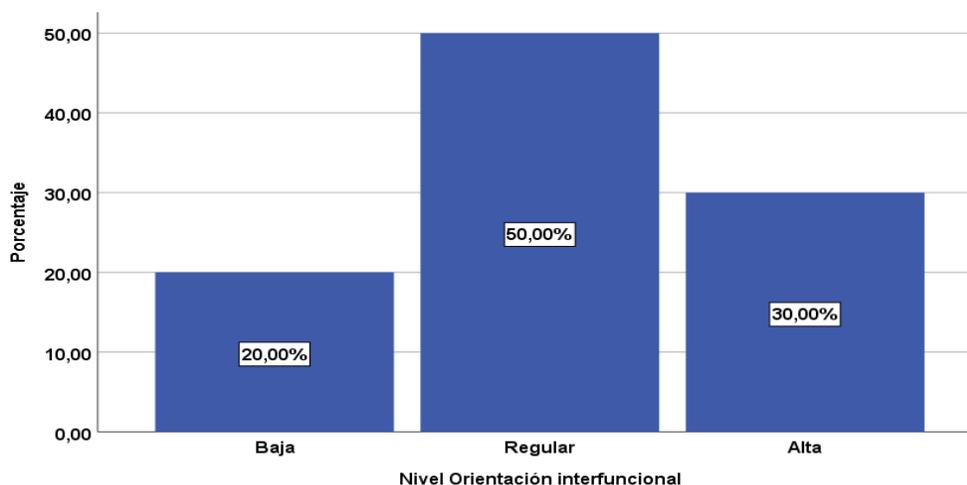
**Tabla 21**

*Información de la dimensión orientación interfuncional*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	4	20,0	20,0
	Regular	10	50,0	70,0
	Alta	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 8**

*Porcentaje de los datos de la orientación interfuncional*



De acuerdo con la figura 8 y la tabla 21 de la dimensión "Orientación interfuncional", al realizar el cuestionario, se nota que el 50.0%, o sea, 10 empresas tienen una orientación interfuncional de nivel regular; el 30.0%, o sea, 6 empresas muestran un alto grado de desarrollo en relación a esta dimensión y, el 20.0%, o sea, 4 empresas muestran una orientación interfuncional de nivel bajo. Así pues, el mayor número de compañías de la muestra de investigación muestran un nivel constante de implementación y evolución en relación a esta tercera dimensión.

### 5.2.2 Variable Desempeño exportador

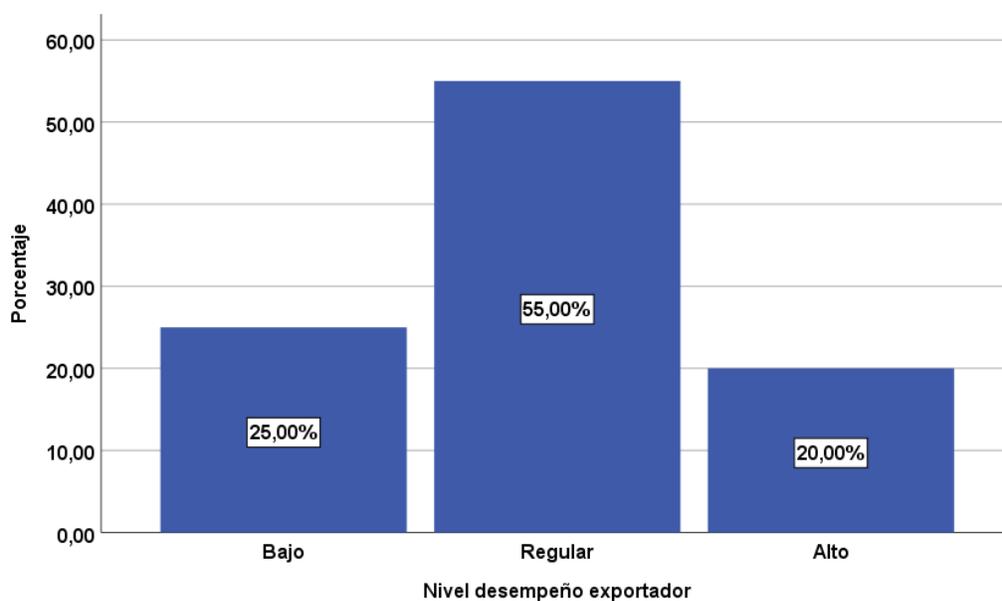
**Tabla 22**

*Información de la variable desempeño exportador*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Bajo	5	25,0	25,0	25,0
Válido	Regular	11	55,0	55,0	80,0
	Alto	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Figura 9**

*Porcentaje de los datos del desempeño exportador*



De acuerdo con la tabla 22 de la variable "Desempeño exportador", se nota que el 55.0%, o sea, 11 empresas, exhiben un rendimiento exportador regular; el 20.0%, o sea, 4 empresas, exhibe un rendimiento exportador elevado, y el 25.0%, o sea, 5 empresas, exhiben un rendimiento exportador bajo. Así pues, la mayoría de las compañías en el grupo de estudio exhiben un rendimiento exportador a nivel regular.

### 5.2.2.1 Dimensión Ingresos

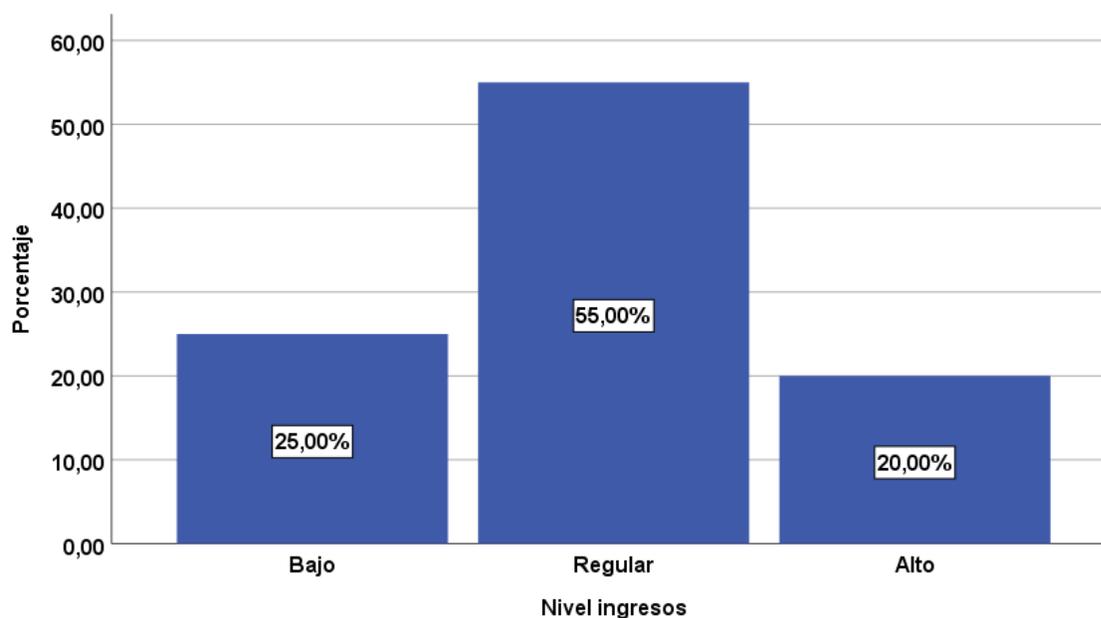
**Tabla 23**

*Información de la dimensión Ingresos*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	25,0	25,0
	Regular	11	55,0	80,0
	Alto	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 10**

*Porcentaje de los datos de los Ingresos*



De acuerdo con la tabla 23 y la figura 10 de la dimensión "Ingresos", al llevar a cabo el cuestionario, se nota que el 55.0%, o sea, 11 compañías tienen un nivel de ingresos regular; el 25.0%, o sea, 5 compañías presentan un nivel de ingresos bajo y el 20.0%, o sea, únicamente 4 compañías muestran un alto nivel de ingresos. Así pues, el mayor porcentaje de empresas en la muestra de estudio exhiben un nivel de ingresos entre regular y bajo, derivados del desarrollo de sus actividades.

#### 5.2.2.2 Dimensión Capacidad exportable

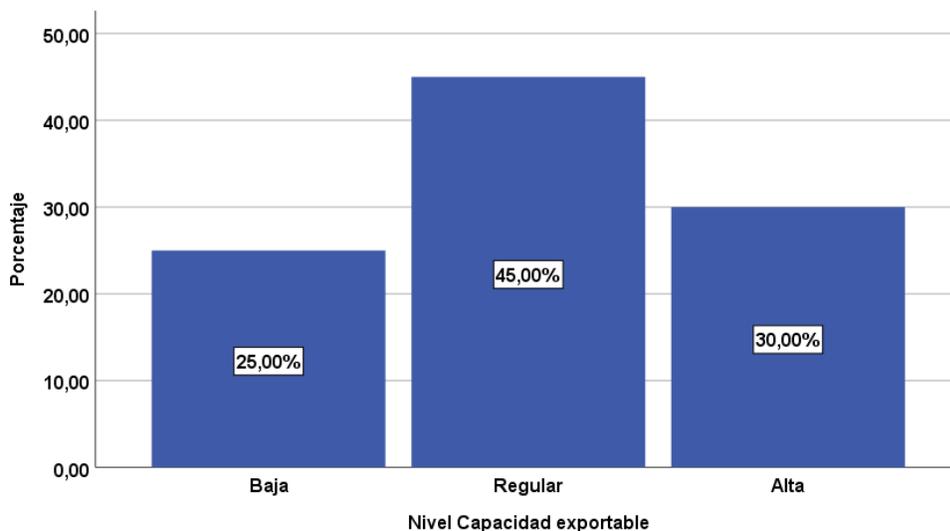
**Tabla 24**

*Información de la dimensión capacidad exportable*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Baja	5	25,0	25,0
	Regular	9	45,0	70,0
	Alta	6	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

**Figura 11**

*Porcentaje de los datos de la capacidad exportable*



De acuerdo con la tabla 24 y la figura 11 de la dimensión "Capacidad exportable", se nota que el 45.0%, o sea, 9 empresas, tienen una capacidad exportable de nivel regular; el 30.0%, o sea, 6 empresas, señalan tener una capacidad exportadora elevada, y el 25.0%, o sea, 5 empresas, exhiben una capacidad exportadora de nivel reducido. Así pues, la mayoría de las compañías en el grupo de estudio poseen una capacidad de exportación regular en el nivel de la muestra de estudio.

### *5.2.2.3 Dimensión diversificación del mercado*

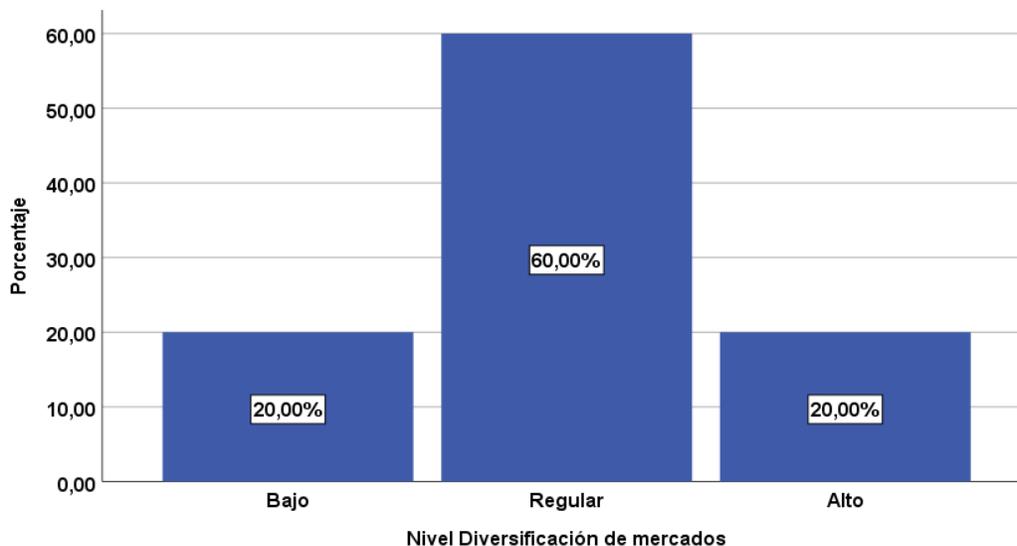
**Tabla 25**

*Información de la dimensión diversificación del mercado*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	4	20,0	20,0	20,0
	Regular	12	60,0	60,0	80,0
	Alto	4	20,0	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

**Figura 12**

*Porcentaje de los datos de la diversificación del mercado*



De acuerdo con la tabla 25 y la figura 12 de la dimensión "Diversificación del mercado", se nota que el 60.0%, o sea, 12 empresas, muestran un nivel regular de diversificación del mercado; el 20.0%, que equivale a 4 empresas, evidencia un alto nivel de diversificación, y, finalmente, el 20.0%, que corresponde a 4 empresas, exhibe un nivel bajo en esta dimensión. Así pues, la mayoría de las compañías en el grupo de estudio exhiben un desarrollo constante en términos de diversificación de mercados.

### **5.2.3. Prueba de normalidad.**

A continuación, se detalla la correlación entre las variables en estudio: la orientación del mercado y el rendimiento exportador.

#### **Prueba de normalidad de las variables (Shapiro-Wilk) n = 20**

Desarrollo de las hipótesis Nula (Ho) y Alterna (Hi)

Tu: Las variables se derivan de una distribución normal.

H1: Las variables no se derivan de una distribución normal.

Los valores correspondientes se encuentran en la versión 27 del SPSS y se genera la siguiente tabla:

**Tabla 26**

*Prueba de normalidad de las variables*

	Shapiro-Wilk			Conclusión
	Estadístico	gl	Sig.	
Orientación de mercado	0,882	20	0,019	No es normal
Desempeño exportador	0,889	20	0,022	No es normal

**Regla de decisión:**

Si  $p\text{-valor} \leq 0,050 = 5\%$  se acepta H1

Si  $p\text{-valor} > 0,050 = 5\%$  se acepta Ho

De acuerdo con la tabla, es evidente que las variables "Orientación de mercado" (0,019) y "Rendimiento exportador" (0,022) tienen valores p inferiores al nivel de significancia ( $\alpha = 0,050 = 5\%$ ). Así, se asume la hipótesis alternativa H1, lo que implica que se admite que la distribución de las variables no se rige por una distribución normal. Por lo tanto, se deduce que para confirmar las hipótesis de investigación, es necesario emplear pruebas no paramétricas utilizando el estadístico Rho de Spearman.

**5.3. Contrastación de Resultados**

**5.3.1. Prueba de Hipótesis General**

La orientación del mercado se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

**a) Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>:**

H<sub>0</sub>: La orientación del mercado no se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>0</sub>:  $\rho=0$

H<sub>1</sub>: La orientación del mercado se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>1</sub>:  $\rho\neq 0$

**b) Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$

**c) Prueba estadística:** Se utiliza una prueba no paramétrica: Rho de Spearman, debido a que las dos variables no provienen de una distribución normal, la variable orientación de mercado (0,019) y el desempeño exportador (0,022).

**d) Regla de decisión:**

Si  $p \leq \alpha$  = se rechaza la hipótesis nula

Si  $p \geq \alpha$  = se acepta la hipótesis nula

**Por lo tanto:**

- Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman

### **Tabla 27**

*Resultado de la correlación de orientación de mercado y desempeño exportador*

	Orientación de mercado	Desempeño exportador
--	------------------------	----------------------

Rho de Spearman	Orientación de mercado	Coefficiente de correlación	1,000	0,704**
		Sig. (bilateral)	.	0,001
		N	20	20
	Desempeño exportador	Coefficiente de correlación	0,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,001	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Al llevar a cabo el test de Rho de Spearman entre la variable I "orientación de mercado" y la II "rendimiento exportador", se demuestra que el grado de significancia (0,001) es inferior al p-valor (0,050=5%). Por esta razón, se descarta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), o se asume la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>) entre las calificaciones de la orientación de mercado y el rendimiento exportador, afirmación que se realiza para un nivel de confianza del 95%. Igualmente, se registró una correlación positiva elevada, con un coeficiente de 0,704 como valor de correlación.

Al verificar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), se evidencia la validez de la hipótesis general de estudio: La dirección del mercado tiene una relación directa y relevante con el rendimiento exportador de las entidades agroexportadoras de café en la región de Junín, en el año 2023.

### 5.3.2. Prueba de Hipótesis Específicas: Dimensión Orientación al cliente.

La orientación al cliente se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

#### a) Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>:

H<sub>0</sub>: La orientación al cliente no se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>0</sub>:  $\rho=0$

H1: La orientación al cliente se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H1:  $\rho \neq 0$

b) **Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$

c) **Prueba estadística:** Se utiliza una prueba no paramétrica: Rho de Spearman, debido a que una de las dos variables no proviene de una distribución normal, la dimensión orientación al cliente (0,013) y el desempeño exportador (0,022).

d) **Regla de decisión:**

Si  $p \leq \alpha$  = se rechaza la hipótesis nula

Si  $p \geq \alpha$  = se acepta la hipótesis nula

**Por lo tanto:**

- Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman

**Tabla 28**

*Resultado de la correlación de la orientación al cliente y el desempeño exportador*

			Orientación al cliente	Desempeño exportador
Rho de Spearman	Orientación al cliente	Coefficiente de correlación	1,000	0,636**
		Sig. (bilateral)	.	0,003
		N	20	20
	Desempeño exportador	Coefficiente de correlación	0,636**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,003	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Al llevar a cabo el test de Rho de Spearman entre la dimensión "orientación al cliente" y la variable "rendimiento exportador", se demuestra que el grado de significancia (0,000) es inferior al p-valor (0,050=5%). Por esta razón, se descarta la hipótesis nula (H0), o se asume la hipótesis alterna (H1) entre los puntajes de la orientación al cliente y el rendimiento exportador, afirmación que se realiza para un nivel de confianza del 95%. Igualmente, se registró una correlación positiva elevada con un coeficiente de 0,636.

Al verificar la hipótesis alternativa (H1), se evidencia la validez de la hipótesis de investigación específica: La atención al cliente tiene una relación directa y relevante con el rendimiento exportador de las entidades agroexportadoras de café.

### **5.3.3. Prueba de Hipótesis Especificas Dimensión: Orientación a la competencia.**

El enfoque competitivo tiene una relación directa y relevante con el rendimiento exportador de las entidades agroexportadoras de café de la región de Junín, en el año 2023.

#### **a) Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>:**

H<sub>0</sub>: La orientación a la competencia no se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>0</sub>:  $\rho=0$

H<sub>1</sub>: La orientación a la competencia se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>1</sub>:  $\rho\neq 0$

#### **b) Nivel de significancia: $\alpha = 0,05$**

c) **Prueba estadística:** Se utiliza una prueba no paramétrica: Rho de Spearman, debido a que las dos variables no provienen de una distribución normal, la orientación a la competencia (0,038) y el desempeño exportador (0,022).

d) **Regla de decisión:**

Si  $p \leq \alpha$  = se rechaza la hipótesis nula

Si  $p \geq \alpha$  = se acepta la hipótesis nula

**Por lo tanto:**

- Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman

**Tabla 29**

*Resultado de la correlación de la orientación a la competencia y el desempeño exportador*

		Orientación a la competencia	Desempeño exportador
Rho de Spearman	Orientación a la competencia	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1,000 . 20
	Desempeño exportador	Coefficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0,782** 0,000 20
			0,782**
			1,000

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** Cuando se lleva a cabo el test de Rho de Spearman entre la dimensión "orientación a la competencia" y la variable "rendimiento exportador", se demuestra que el nivel de significancia (0,000) es inferior al p-valor (0,050=5%). Por esta razón, se descarta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), lo que significa que se admite la hipótesis alterna (H<sub>1</sub>) entre las calificaciones de la orientación hacia la competencia y el rendimiento exportador, afirmación que se realiza para un nivel de confianza del 95%. No obstante, se registró una correlación positiva elevada con un coeficiente de 0,782.

Al verificar la hipótesis alternativa (H<sub>1</sub>), se evidencia la validez de la hipótesis de investigación específica: La atención hacia la competencia tiene una relación directa y relevante con el rendimiento exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

#### **5.3.4. Prueba de Hipótesis Especificas Dimensión: Orientación interfuncional.**

La orientación interfuncional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

##### **a) Formulación de H<sub>0</sub> y H<sub>1</sub>:**

H<sub>0</sub>: La orientación interfuncional no se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

H<sub>0</sub>:  $\rho=0$

H<sub>1</sub>: La orientación interfuncional se correlaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.

$$H_1: \rho \neq 0$$

**b) Nivel de significancia:**  $\alpha = 0,05$

**c) Prueba estadística:** Se utiliza una prueba no paramétrica: Rho de Spearman, debido a que las dos variables no provienen de una distribución normal, la dimensión orientación interfuncional (0,013) y el desempeño exportador (0,022).

**d) Regla de decisión:**

Si  $p \leq \alpha$  = se rechaza la hipótesis nula

Si  $p \geq \alpha$  = se acepta la hipótesis nula

**Por lo tanto:**

- Nivel de significancia:  $\alpha = 0.05$
- Estadístico de prueba: Rho de Spearman

**Tabla 30**

*Resultado de la correlación de la orientación interfuncional y el desempeño exportador*

			Orientación interfuncional	Desempeño exportador
Rho de Spearman	Orientación interfuncional	Coefficiente de correlación	1,000	0,605**
		Sig. (bilateral)	.	0,005
		N	20	20
	Desempeño exportador	Coefficiente de correlación	0,605**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,005	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

**Conclusión:** El análisis de correlación de Spearman entre la "orientación interfuncional" y el "desempeño exportador" reveló una relación significativa. Los resultados mostraron un valor p de 0,000, que es menor que el nivel de significancia de 0,050. Esto significa que podemos rechazar la hipótesis nula (H0) y aceptar la hipótesis alternativa (H1), con un 95% de confianza. La correlación entre ambas variables es moderada, con un coeficiente de 0,605. Esto indica que a medida que aumenta la orientación interfuncional, también tiende a aumentar el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café en la región de Junín.

En otras palabras, los datos confirman que existe una relación directa y significativa entre la orientación interfuncional y el éxito en las exportaciones de café en la región de Junín.

#### **5.4. Discusión de resultados**

La hipótesis general es validada a través del test estadístico de correlación de Spearman, por lo que comenzamos formulando la hipótesis alternativa (H1), que respalda la hipótesis general: La dirección del mercado tiene una relación directa y relevante con el rendimiento exportador de las entidades agroexportadoras de café en la región de Junín, 2023. Esto se verificó estadísticamente con  $r_s = 0,704$  y un nivel de significancia 0,001.

Este estudio concuerda con la investigación realizada por Ponte (2021), quien en su tesis denominada "Orientación al mercado y su impacto en el rendimiento de las empresas exportadoras de espárragos frescos o refrigerados del Perú, 2020", descubrió que la orientación de mercado es un elemento esencial para potenciar el rendimiento exportador de las compañías peruanas de espárragos, con una correlación de  $r = 0.673$ , lo que señaló un impacto significativo de la orientación de mercado en el desempeño exportador de las organizaciones parte de la investigación.

Los hallazgos citados están vinculados con el estudio de Olivares y Small (2020), en su trabajo de investigación denominado "Relación entre la orientación de mercado y el rendimiento de las empresas exportadoras de cacao en grano, Perú 2019", con un nivel de significancia de 0.05, ( $r = 0.449$ ;  $p\_valor = 0.000 < 0.05$ ), descubrieron que la orientación de mercado tiene una correlación significativa con el rendimiento de las empresas exportadoras de cacao en grano en Perú 2019. Así pues, se determinó que si se optimizaba la dirección de mercado, el rendimiento exportador de las mismas compañías exportadoras se incrementaría.

Se notan analogías en los hallazgos del estudio de Huerta (2022) que en su tesis denominada "La orientación y el rendimiento de las empresas agroexportadoras de productos no tradicionales, Ancash 2021", determinó que la guía del mercado era un factor crucial para que las compañías exportadoras de productos no tradicionales de Ancash mejoraran su rendimiento en exportación. El estudio sostuvo que la dirección de mercado estaba vinculada con el rendimiento exportador de las compañías; argumentando que, si se optimizaba dicha dirección de mercado, el rendimiento exportador de las mismas compañías exportadoras se incrementaría.

También se alinea con el estudio de Condori (2019), quien en su trabajo de investigación titulado "La Orientación al Mercado y las Exportaciones de Sandías Frescas Procedentes de Tacna entre el Periodo 2014 a 2018", demostró que había una correlación relevante entre la orientación al mercado y las exportaciones de sandía fresca de Tacna durante el período analizado, con un valor de significación inferior al 0.05. Esto señaló que a medida que las compañías exportadoras se inclinaban por tácticas dirigidas al mercado, teniendo en cuenta al cliente, la competencia y estrategias interfuncionales, se conseguía impulsar las exportaciones de sandías.

También, Abarca y Sarmiento (2021) en su tesis titulada "Relación entre orientación al mercado y el resultado empresarial en las empresas del sector textil de la provincia de Arequipa

2019”, los resultados revelaron una correlación moderadamente positiva ( $\rho = 0.550$ ) existe entre la estrategia de mercadotecnia y el rendimiento empresarial en las empresas del sector textil de Arequipa..

Asimismo, se observa una similitud con los resultados obtenidos de Mojica y Martínez (2017) quienes en su investigación titulada “Orientación al mercado, innovación y capacidades competitivas, determinantes del Desempeño de las PYMEs del Estado de Aguascalientes”, los resultados revelaron que la orientación al mercado tiene una influencia indirecta en el desempeño de las pymes y, que junto con la innovación y las capacidades competitivas, explican el 39.3% del desempeño, lo que sugiere que la orientación al mercado podría estar actuando indirectamente al potenciar otras variables.

Asimismo, los resultados logrados también concuerdan con la investigación realizada de AbdGhani et al. (2019) quienes en su artículo titulado “Export Performance: The Role of Product Quality and Market Orientation”, encontraron que la orientación al mercado tuvo una influencia mucho mayor en los resultados de exportación. La investigación reveló que, si bien la calidad del producto jugaba un papel significativo, la orientación al mercado emergió como el parte determinante del éxito exportador de las empresas estudiadas.

En cuanto a Olabode et al. (2018) en su estudio titulado “The effect of export market-oriented culture on export performance: Evidence from a Sub-Saharan African economy”, encontraron que la cultura orientada al mercado de exportación influyó positivamente en los resultados de exportación y que poseer esta cultura permitió desarrollar una gran capacidad de aprendizaje de las exportaciones; la capacidad de aprendizaje medió la correlación de la cultura orientada al mercado y los resultados de exportación; y el aumento de las turbulencias en el entorno debilitó el efecto positivo de la capacidad de aprendizaje sobre los resultados de exportación.

Por su parte, Wakjira (2023) en su artículo titulado “The effect of Market Orientation on Export Performance: The Mediating role of New Product Development capability”, los resultados mostraron el efecto descriptivo de la orientación al mercado en el rendimiento de las exportaciones y el papel mediador de la capacidad de desarrollo de nuevos productos. Se observó que la orientación al mercado tuvo una fuerte influencia con el rendimiento de las exportaciones que el desarrollo de nuevos productos.

Se encuentra coincidencias también con la investigación de He et al. (2018), puesto que en su artículo científico titulado “Market Orientation and Export Performance: The Moderation of Channel and Institutional Distance”, los resultados mostraron que las empresas con mayores capacidades de OM podían mejorar los resultados de exportación utilizando los tipos jerárquicos y exportando a mercados institucionalmente más distantes, donde la OM aportaba mayor valor.

En el artículo de Ipek et al. (2023) “A meta-analytic synthesis of how market and entrepreneurial orientation contribute to export performance: Do home country institutions matter?”, los resultados proporcionaron un fuerte respaldo a los efectos favorables tanto de la orientación al mercado como de la orientación empresarial en múltiples facetas del rendimiento de las exportaciones. El metaanálisis mostró que la intensidad de la relación entre la orientación hacia el mercado y los rendimientos de exportación se basaba en la magnitud de evadir la incertidumbre de la cultura nacional, pero no en las instituciones oficiales del país de procedencia. Adicionalmente, se reveló que la relación entre la dirección empresarial y los resultados de exportación se veía moderada por las entidades formales e informales del país de procedencia.

Kolbe et al. (2022) en su artículo titulado “The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective”, encontraron que la capacidad de innovación y la orientación reactiva al mercado

fueron impulsores de los resultados de exportación en las PYME latinoamericanas. Adicionalmente, se reveló que el enfoque proactivo hacia el mercado tuvo un impacto indirecto en los rendimientos de exportación. La investigación subrayó frente a los líderes de las pequeñas y medianas empresas de Latinoamérica la relevancia del desarrollo y la implementación de habilidades para potenciar los rendimientos de exportación.

En ese mismo sentido, se conserva la concordancia con los resultados obtenidos de Hilario y Coz (2020), puesto que en su tesis titulada “Orientación estratégica en las organizaciones: ¿Orientación de mercado u orientación emprendedora?”, Se concluyó que tanto la guía emprendedora como la de mercado resultaban beneficiosas en las compañías, en función del entorno y circunstancias en las que se desarrollaran las organizaciones. Se pudo sostener que ambas formas de orientación eran complementarias, consiguiendo fomentar el desarrollo de la ambidestreza. Se demostró que las compañías que adoptaban una estrategia de emprendimiento podían decidir también adoptar una estrategia de mercado.

Así también, La Flor y Wilhelm (2023) en su tesis titulada “Orientación internacional, alianzas estratégicas y desempeño internacional en empresas born global del sector textil en el Perú”, se determinó que la guía internacional tuvo un impacto positivo tanto en la creación de alianzas estratégicas como en el rendimiento internacional de las compañías Born Global peruanas del sector textil y confecciones. No obstante, el impacto únicamente fue notable en la correlación entre las variables independientemente y mediadora.

Se observan resultados semejantes con la investigación de Gasco (2023) quien en su tesis titulada “Efecto de la orientación emprendedora internacional, mediado por la orientación de mercado internacional y la capacidad de redes, en el desempeño internacional de las pymes del sector agropecuario”, detectaron que el desempeño global de las pequeñas y medianas empresas

de estudio se veía, de manera positiva, por su orientación emprendedora y su habilidad para redes; no obstante, esto no se atribuía a su enfoque de mercado global. Es decir, el estudio encontró correlaciones importantes entre las variables, destacando específicamente cómo la orientación emprendedora internacional afecta positivamente tanto a la capacidad de networking como a la orientación al mercado global de las empresas agrícolas.

En contraste a los resultados anteriores, Parente y Macías (2020) en su artículo titulado “Desempeño exportador, orientación al mercado y estrategias de adaptación de pequeñas y medianas empresas”, detectaron que no había una correlación entre la adaptación de la mezcla de mercado y el rendimiento exportador de las Pymes colombianas; aclarando cómo la diversidad de los mercados, las condiciones particulares del sector y los elementos de la empresa podían influir en la elección y el triunfo de una estrategia de adaptación de la mezcla de mercado.

En relación a la hipótesis específica 1: La orientación al cliente se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023, la cual se comprobó estadísticamente con un  $r_s = 0,636$  y un  $p$  – valor de  $(0.003) < 0.05$ .

De acuerdo a la investigación realizada por Olivares y Small (2020), se confirmó que existe una relación significativa entre la orientación al cliente y el desempeño de las empresas exportadoras de cacao en grano durante el 2019. Esta conclusión se respaldó mediante un análisis estadístico que mostró un coeficiente de correlación de Spearman de 0.287 y un valor  $p$  de 0.015 (menor al 0.05 requerido), lo que demuestra que, mientras más atención prestaban las empresas a las necesidades de sus clientes, mejor era su rendimiento en las exportaciones, confirmando así la hipótesis inicial del estudio.

Según el estudio de Huerta (2022), también se encontró una correlación positiva y significativa entre la orientación al cliente y el desempeño de las empresas que exportan productos no tradicionales en la región de Ancash durante el 2021. Esta conclusión se respaldó con un análisis estadístico que arrojó un coeficiente de correlación de 0.645 y un valor p de 0.013 (menor al nivel de significancia de 0.05), lo que indica que mientras más enfocadas estaban las empresas en satisfacer las necesidades de sus clientes, mejor era su rendimiento en las exportaciones no tradicionales.

Asimismo, en la investigación de Ponte (2021), se encontró una influencia significativa entre la orientación al cliente y el desempeño de las empresas peruanas que exportan espárragos frescos o refrigerados durante el 2020. Esta conclusión se respaldó mediante un análisis estadístico que mostró un coeficiente de correlación de Spearman de 0.594 y un valor p de 0.000 (menor al 0.05 requerido), lo que demuestra que mientras más enfocadas estaban las empresas en entender y satisfacer las necesidades de sus clientes, mejor era su rendimiento en las exportaciones de espárragos, confirmando así la primera hipótesis del estudio.

También, Abarca y Sarmiento (2021) en su tesis titulada “Relación entre orientación al mercado y el resultado empresarial en las empresas del sector textil de la provincia de Arequipa 2019”, encontraron que la dimensión de orientación al cliente y la variable resultado empresarial mostraron una correlación positiva moderada.

En relación a la hipótesis específica 2: La orientación a la competencia se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023, la cual se comprobó estadísticamente con un  $r_s = 0,782$  y un p – valor de  $(0.000) < 0.05$ .

Al respecto, Olivares y Small (2020) en su estudio realizado sobre las empresas exportadoras de cacao en grano en Perú durante 2019, se confirmó una correlación significativa entre la orientación al competidor y el desempeño exportador, respaldada por un coeficiente de Spearman de 0.497 y un p-valor de 0.000 (menor a 0.05). Esto significa que las empresas que mantienen un mejor seguimiento y análisis de sus competidores tienden a tener un mejor desempeño en sus exportaciones.

Según la investigación de Huerta (2022), también se demostró una fuerte correlación positiva entre la orientación al competidor y el desempeño de las empresas que exportan productos no tradicionales en la región de Ancash durante el 2021. Esta conclusión se respalda con evidencia estadística sólida, mostrando un alto coeficiente de correlación de 0.782 y un valor p de 0.001 (menor al nivel de significancia de 0.05), lo que indica que aquellas empresas que mantienen un mejor monitoreo y análisis de sus competidores tienden a lograr un mejor rendimiento en sus exportaciones no tradicionales.

Según el estudio de Ponte (2021), se confirmó que existe una influencia significativa de la orientación al competidor sobre el rendimiento de las organizaciones peruanas que exportan espárragos frescos o refrigerados en 2020. Esta conclusión se respaldó mediante un análisis estadístico que mostró una correlación positiva moderada (coeficiente de Spearman  $r = 0.468$ ) con un nivel de significancia menor a 0.05, lo que indica que cuando las empresas prestan mayor atención a sus competidores y adaptan sus estrategias en consecuencia, esto impacta positivamente en su desempeño exportador.

En relación a la hipótesis específica 3: La orientación interfuncional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de

café de la región de Junín, 2023, la cual se comprobó estadísticamente con un  $r_s = 0,605$  y un p – valor de  $(0.005) < 0.05$ .

Olivares y Small (2020) encontraron también una relación significativa entre la coordinación interfuncional y el desempeño exportador, con un coeficiente de Spearman de 0.457 y un p-valor de 0.000 (menor a 0.05). Este resultado indica que las empresas que logran una mejor coordinación entre sus diferentes departamentos o áreas internas obtienen mejores resultados en sus actividades de exportación de cacao en grano.

Según el estudio de Huerta (2022), se encontró una correlación positiva moderada entre la coordinación interfuncional (la forma en que las distintas áreas de la empresa trabajan juntas) y el desempeño de las empresas exportadoras de productos no tradicionales en Ancash durante 2021. Esta conclusión se sustenta en el análisis estadístico que mostró un coeficiente de correlación de 0.569 y un valor p de 0.167 (menor al nivel de significancia de 0.05), lo que significa que cuando las diferentes áreas o departamentos de estas empresas colaboran y se coordinan mejor entre sí, tienden a obtener mejores resultados en sus actividades de exportación.

Así también, en la investigación de Ponte (2021), se confirmó que la orientación interfuncional tiene un impacto significativo en el desempeño de las empresas peruanas exportadoras de espárragos frescos o refrigerados durante el 2020. Esta conclusión se sustenta en el análisis estadístico que reveló una correlación positiva moderada (coeficiente de Spearman  $r = 0.473$ ) con un nivel de significancia menor a 0.05, demostrando que una mejor integración y comunicación entre las distintas áreas de la empresa contribuye positivamente a su rendimiento en el mercado exportador.

Los resultados del estudio confirman que la orientación a la competencia es la dimensión con mayor correlación con el desempeño exportador ( $r_s = 0,782$ , p-valor= 0,000). Este hallazgo

refleja la importancia de que las agroexportadoras de café de Junín adopten estrategias competitivas para mantenerse relevantes en mercados internacionales exigentes, como el europeo. La necesidad de competir en precio, calidad y certificaciones no solo es un factor diferenciador, sino una condición necesaria para acceder y consolidarse en dichos mercados. Las certificaciones de sostenibilidad y trazabilidad, cada vez más demandadas, obligan a las empresas a estar al tanto de las regulaciones y tendencias globales, lo que representa tanto un desafío como una oportunidad para incrementar su competitividad.

En este contexto, las implicancias prácticas de estos hallazgos son claras. Las agroexportadoras deben priorizar la capacitación continua en estándares internacionales, como los requerimientos de certificación Fair Trade, Rainforest Alliance o estándares de trazabilidad europeos. Asimismo, es crucial invertir en tecnologías que aseguren el cumplimiento de estas normativas y facilitar la transición hacia prácticas sostenibles, que no solo incrementen el valor del producto, sino también generen confianza en los consumidores. Además, una mayor comprensión de las dinámicas competitivas del mercado global, en particular del mercado europeo, permitirá a las empresas anticipar las acciones de sus competidores y adaptar sus estrategias de forma proactiva para mantener y ampliar su participación en estos mercados.

Finalmente, estos hallazgos destacan la necesidad de implementar programas estratégicos enfocados en la mejora de la competitividad exportadora. Acciones como alianzas estratégicas, fortalecimiento de redes comerciales y una mayor inversión en investigación de mercados internacionales pueden ser fundamentales para impulsar el crecimiento exportador de las empresas cafetaleras de Junín. Estas estrategias permitirán no solo enfrentar los desafíos actuales, sino también posicionar a las agroexportadoras de café como líderes en el sector, aprovechando las oportunidades que ofrece el comercio global. Estos elementos, derivados de los resultados de la

investigación, proporcionan una hoja de ruta práctica para orientar el desarrollo del sector cafetalero de la región.

## Conclusiones

- 1.- Este estudio se centró en analizar la relación entre la orientación al mercado y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café en la región de Junín. Los resultados demostraron que existe una relación directa y significativa entre estas dos variables. Se encontró una correlación positiva ( $r_s = 0,704$ ), lo que significa que a medida que aumenta la orientación al mercado, también aumenta el desempeño exportador. Además, el valor  $p$  (0.001) fue menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que confirma la validez de la relación. En resumen, el estudio concluyó que las empresas agroexportadoras de café en Junín que tienen una mayor orientación al mercado tienden a tener un mejor desempeño en sus exportaciones. Esto sugiere que invertir en estrategias de mercado puede ser crucial para el éxito de estas empresas.
- 2.- Este estudio confirmó que la existencia de una correlación directa y con significancia de la orientación al cliente y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café en la región de Junín. Los resultados mostraron una correlación positiva ( $r_s = 0,636$ ), lo que indica que a medida que aumenta la orientación al cliente, también aumenta el desempeño exportador. El valor  $p$  (0.003) fue menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que confirma la validez de esta relación. En otras palabras, las empresas que se enfocan en satisfacer las necesidades de sus clientes internacionales tienden a tener un mejor desempeño en las exportaciones. El estudio recomienda que las empresas implementen investigación de mercados para comprender mejor las preferencias de los importadores y adaptar sus productos a las expectativas del mercado internacional.
- 3.- Este estudio confirmó que existe una correlación muy directa y con significancia de la orientación a la competencia y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café en la región de Junín. Los resultados mostraron una correlación positiva ( $r_s = 0,782$ ), lo que

significa que a medida que aumenta la orientación a la competencia, también aumenta el desempeño exportador. El valor p (0.000) fue mucho menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que confirma la validez de esta relación. En otras palabras, las empresas que están atentas a las acciones de sus competidores y adaptan sus estrategias en consecuencia tienden a tener un mejor desempeño en las exportaciones. El estudio recomienda que las empresas implementen sistemas de monitoreo de la competencia, como boletines informativos o informes comerciales, para identificar tendencias y oportunidades de mejora.

4.- Este estudio confirmó la existencia una correlación directa y significativa de la orientación interfuncional y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café en la región de Junín. Los resultados mostraron una correlación positiva ( $r_s = 0,605$ ), lo que significa que a medida que aumenta la colaboración entre las diferentes áreas de la empresa, también aumenta el desempeño exportador. El valor p (0.005) fue menor que el nivel de significancia de 0.05, lo que confirma la validez de esta relación. En otras palabras, las empresas que fomentan la coordinación y la comunicación efectiva entre sus departamentos, como marketing, producción, finanzas y ventas, tienden a tener un mejor desempeño en las exportaciones. El estudio recomienda que las empresas refuercen la comunicación interna mediante reuniones interdepartamentales regulares o plataformas tecnológicas que faciliten el intercambio de información. De esta manera, todas las áreas trabajan en conjunto para alcanzar objetivos comunes y mejorar el éxito en los mercados internacionales.

## Recomendaciones

1.- Se aconseja a las compañías agroexportadoras de café de la región de Junín fortalecer su orientación al mercado mediante estrategias específicas e implementar un programa integral de desarrollo de capacidades en orientación al mercado. Esto incluye la implementación de programas de capacitación y desarrollo de investigación de mercados para comprender mejor las necesidades variadas de los consumidores en los mercados internacionales, el desarrollo de un análisis continuo de la competencia y la creación de equipos interfuncionales que faciliten una comunicación eficiente entre áreas clave de la empresa. Además, se sugiere establecer una unidad especializada en inteligencia comercial, encargada de identificar oportunidades de mercado, analizar tendencias internacionales y proporcionar información estratégica para la toma de decisiones.

Esta unidad debe estar vinculada a las normas europeas de sostenibilidad, asegurando que las empresas cumplan con los estándares requeridos por los compradores internacionales. Asimismo, se recomienda que las organizaciones incluyan en su estrategia la participación en ferias especializadas, como las organizadas por la Specialty Coffee Association (SCA), para posicionar sus productos, establecer relaciones comerciales y obtener un conocimiento más profundo de las demandas de los mercados internacionales.

2.- Se recomienda a las empresas de este estudio, implementar un sistema de gestión de clientes, que incluya la realización de encuestas trimestrales de satisfacción a importadores o clientes clave, enfocadas en evaluar aspectos críticos del producto, cumplimiento de certificaciones (Orgánica, Fairtrade, Rainforest Alliance) y eficiencia en la logística de exportación. Asimismo, se sugiere designar un equipo o personas dedicadas a la gestión de relaciones con los clientes,

con el fin de anticipar y responder de manera ágil a sus necesidades. Además, se propone implementar un sistema CRM, configurado específicamente para el seguimiento de: preferencias del cliente, volúmenes de compra por campaña, certificaciones requeridas, precios FOB, entre otros. Este sistema debe integrarse con la plataforma VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) para optimizar la gestión documentaria de exportación y complementarse con reportes mensuales de PROMPERÚ sobre tendencias del mercado internacional del café especial y orgánico.

- 3.- Se recomienda a las empresas de este estudio, implementar un sistema integral de monitoreo competitivo adaptado al sector cafetalero peruano, que incluya el uso de plataformas especializadas como Veritrade y ADEX Data Trade para el seguimiento de exportaciones de la competencia nacional e internacional, la colaboración activa en aquellas ferias técnicas del rubro como Expo Café Perú y eventos de la Junta Nacional del Café, el análisis detallado de informes del MIDAGRI y de la Cámara Peruana del Café y Cacao, así como el establecimiento de reuniones bimestrales entre las áreas de comercialización y producción para analizar los datos recopilados y ajustar estrategias. Este monitoreo debe enfocarse especialmente en competidores directos de Colombia y Brasil en mercados clave como Estados Unidos, Alemania y Bélgica, considerando factores críticos como certificaciones orgánicas, precios FOB y estrategias de diferenciación basadas en el origen y calidad del café peruano de altura.
- 4.- Se recomienda a las empresas de este estudio, fortalecer su orientación interfuncional mediante la creación de equipos de trabajo multidisciplinarios que involucren a las áreas de producción, ventas, logística y atención al cliente en el proceso de exportación. Se sugiere implementar reuniones quincenales durante la campaña cafetalera para alinear los estándares de exportación requeridos por los principales mercados destino como Alemania y Estados Unidos, asegurando

el cumplimiento de los parámetros de calidad requeridos y requisitos específicos. Además, se propone implementar KPIs específicos como: tiempo promedio de procesamiento desde la cosecha hasta el embarque, tasa de cumplimiento de certificaciones y nivel de satisfacción de los importadores, facilitando así el seguimiento del desempeño exportador bajo los estándares de calidad que exige el mercado internacional del café peruano.

## Referencias

- Alonso, M., García, A., & Salinas, R. (2022). La competitividad exportadora en América Latina: Desafíos y oportunidades. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 85-105.
- Álvarez, A. (2020). *Clasificación de las Investigaciones*. Universidad de Lima, 1-5.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2024). *Junín: Síntesis de Actividad Económica*. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Retrieved from <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Sucursales/Huancayo/2024/presentacion-junin-05-2024.pdf>
- Bianchi, C., & Wickramasekera, R. (2021). Digital transformation and export performance: An empirical study. *International Business Review*, 30(1), 40-52.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- Bernal Torres, C. A. (2016). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales (Cuarta ed.)*. Colombia: Pearson. Retrieved from <https://ebooks724.continental.elogim.com:443/?il=4326>
- Cárdenas, V. (2020). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas peruanas de frutas en el periodo 2020*. Lima: Trabajo de investigación para optar el Grado Académico de Bachiller en Administración y Emprendimiento.
- Castillo, A., & Ramírez, M. (2023). Orientación de mercado y desempeño exportador en las empresas peruanas post-pandemia. *Revista de Comercio Internacional*, 28(1), 35-45.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1996). Global strategy: a review and an integrated conceptual framework (Vol. 30). *European Journal of Marketing*.
- Chabowski, B. R., Hult, G. T. M., & Mena, J. A. (2023). Organizational learning and export performance: The impact of market orientation and innovation. *Strategic Management Journal*, 44(4), 671-688.
- Czinkota, M. R., & Ronkainen, I. A. (2019). *Marketing Internacional*. México: Cengage Learning. Retrieved Octubre 20, 2022.
- Day, G. (1994). *The capabilities of market-driven organizations*. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Gupta, S., & Malhotra, N. (2021). Market orientation and digital transformation in global businesses. *Journal of International Marketing*, 29(4), 50-66.

- García, A., & Salinas, R. (2021). Impacto de los acuerdos comerciales en el desempeño exportador de América Latina. *Revista de Economía Internacional*, 28(3), 55-75.
- González, R., & Rodríguez, A. (2022). Digitalización y orientación de mercado en empresas exportadoras latinoamericanas. *Estudios de Economía Internacional*, 15(4), 98-110.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES. <https://ebooks724.continental.elogim.com:443/?il=6443>
- Hernández Tolentino, A. (2020). *Competitividad empresarial del sector cafetalero exportador de México*. México: Instituto de investigaciones económicas y empresariales.
- Hult, G., Ketchen, D., & Slater, S. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Jaworski, B., & Kohli, A. K. (2006). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Kaur, G., & Gupta, R. (2019). Market orientation and its impact on firm performance: A review of recent studies. *Journal of Business Research*, 100(3), 109-120. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.002>
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Krammer, S. M., Strange, R., & Lashitew, A. A. (2023). Technological capabilities, human capital, and export performance: Evidence from emerging markets. *Research Policy*, 52(3), 104656.
- Kumar, V., Jones, A., & Kassarjian, H. (2020). Market orientation, customer focus, and firm performance: A meta-analysis. *Strategic Management Journal*, 41(8), 1344-1358. <https://doi.org/10.1002/smj.3142>
- Lages, L., Sandy, D., & Griffith, D. (2008). The role of past performance in export ventures: a short-term reactive approach (Vol. 39). *Journal of International Business Studies*, Palgrave Macmillan; Academy of International Business.
- Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2020). International export performance: Past, present, and future. *Journal of International Marketing*, 28(1), 1-26.

- Leonidou, L., Katsikeas, C. S., & Samiee, S. (2022). International business and export performance: A comprehensive review and future research directions. *Journal of International Marketing*, 30(2), 1-24.
- Liu, Y., Wei, J., & Xie, J. (2020). Global market orientation and export performance in the digital era. *International Business Review*, 29(2), 18-30.
- Machuca Pérez, G. (2020). *Desempeño exportador y la competitividad empresarial del sector textil al mercado de Estados Unidos – California, 2020*. Lima: Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Negocios Internacionales.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (5ta ed.). México: Pearson.
- MINCETUR. (2022). *Informe de competitividad exportadora en Perú*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú.
- MINCETUR. (2023). *Informe de desempeño exportador peruano y su impacto por fenómenos climatológicos*. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Perú.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2019). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(2), 297-317. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00630-1>
- Narver, J., y Slater, S. (1990). *The effect of a market orientation on business profitability*. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Navarro, A. (2000). *Modelización de la performance de exportación: Una aplicación a las denominaciones de origen vitivinícolas españolas*. Universidad de Sevilla.
- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E., & Villagómez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. Bogotá: Ediciones de la U. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unicont/detail.action?docID=5513682>.
- Perez, L., Perez, R., & Seca, M. (2020). *Metodología de investigación científica*. Buenos Aires: Editorial Maipue. <https://ebookcentral.continental.elogim.com/lib/unicont/detail.action?docID=6776422>.
- Pérez, J., & Rodríguez, M. (2022). Desempeño exportador en el Perú: Impacto del cambio climático en la competitividad agrícola. *Estudios de Economía Aplicada*, 38(2), 35-50.
- Ponte, R. (2021). *Orientación al mercado y su influencia en el desempeño de empresas exportadoras de espárragos frescos o refrigerados del Perú, 2020*. (Tesis de licenciatura). Facultad de Ciencias Empresariales, Lima. Retrieved from

<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/22ff4ac2-2fae-4b8a-9c97-d3614e62e43c/content>

- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2a. ed.). Grupo Editorial Patria. Retrieved from <https://ebookcentral.continental.elogim.com/lib/unicont/reader.action?docID=4824578&pg=1>
- Salinas, R., & Ortega, L. (2021). El desafío del cambio climático en el sector agroexportador peruano. *Revista de Comercio Exterior*, 29(4), 90-110.
- Schwarz, M. (2018). *Identificación y caracterización del problema de investigación para la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas*.
- Shuartz, M. (2018). *Identificación y caracterización del problema de investigación para la elaboración de la tesis universitaria. Tesis, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas*. Agosto 6, 2023.
- SIEA – MINAGRI. (2024). *Perfil productivo regional - Junín*. Recuperado de <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2U3NTdkYTktOTk5Ny00NjQ5LTg0ZjEtMmIzYzlmZWlwMDhlIiwidCI6IjdmMDg0NjI3LTdmNDAtNDg3OS04OTE3LTk0Yjg2ZmQzNWYzZiJ9>
- Silva, F., & Pérez, L. (2021). Resiliencia y orientación de mercado en empresas exportadoras latinoamericanas durante la pandemia. *Revista de Negocios Internacionales*, 12(2), 60-75.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2017). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74. <https://doi.org/10.1177/002224299505900305>
- Sousa, C. M. P., Martínez-López, F. J., & Coelho, F. (2023). The role of external factors in export performance: A multidimensional approach. *Journal of Business Research*, 142, 749-760.
- Tamayo, M., & Tamayo. (2012). *El proceso de la investigación científica*. México: Grupo Noriega Editores.
- Vázquez López, R. (2016). *Competitividad espuria y desempeño exportador en la manufactura mexicana*. <file:///C:/Users/HP/Downloads/1348-Texto%20del%20art%C3%ADculo-4921-1-10-20180111.pdf>
- Villena Manzanares, F. (2016). *El desempeño exportador en las pymes manufactureras a través de un modelo estructural basado en intangibles*. *Revista De Métodos Cuantitativos Para La Economía Y La Empresa*, 160-187. <https://doi.org/10.46661/revmetodoscuanteconempresa.2258>

- Voola, R., Karjaluoto, H., & Jayachandran, S. (2021). Market orientation in the era of digitalization and crises: A global perspective. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 85-98.
- Wang, T., Lu, Y., & Li, C. (2022). Global market orientation and export performance: The role of digital transformation. *International Business Review*, 31(3), 12-25.
- Yuni, J. (2020). *Metodología y técnicas para investigar: recursos para la elaboración de proyectos, análisis de datos y redacción científica*. Córdoba: Editorial Brujas. <https://ebookcentral.continental.elogim.com/lib/unicont/detail.action?docID=6775668>.
- Zou, S., & Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997 (Vol. 15). *International Marketing Review*.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (2022). Performance in export ventures: A conceptual framework and research propositions. *International Business Review*, 31(5), 102129

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOLOGÍA
<p>¿Qué relación existe entre la orientación del mercado y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023?</p>	<p>Determinar la relación que existe entre la orientación del mercado y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p>	<p>La orientación del mercado se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p>	<p>Variable 1</p> <p><b>ORIENTACIÓN DEL MERCADO</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Orientación al cliente</li> <li>Orientación a la competencia</li> <li>Orientación interfuncional</li> </ul> <p>Variable 2</p> <p><b>DESEMPEÑO EXPORTADOR</b></p> <p>Dimensiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingresos</li> <li>Capacidad exportable</li> <li>Diversificación de mercados</li> </ul>	<p><b>ENFOQUE O PARADIGMA</b></p> <p>Cuantitativo</p> <p><b>TIPO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Investigación Básica</p> <p><b>NIVEL DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Nivel Correlacional</p> <p><b>DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</b></p> <p>Investigación No Experimental</p> <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>Empresas agroexportadoras de café</p> <p><b>MUESTRA:</b></p> <p>20 empresas agroexportadoras de café</p> <p><b>MÉTODO GENERAL:</b></p> <p>Método Científico</p> <p><b>TÉCNICA:</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>INSTRUMENTO:</b></p> <p>Cuestionario</p>
<p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS</b></p> <p>PE1: ¿Qué relación existe entre la orientación al cliente y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023?</p> <p>PE2: ¿Qué relación existe entre la orientación a la competencia y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023?</p> <p>PE3: ¿Qué relación existe entre la orientación interfuncional y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023?</p>	<p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <p>OE1: Determinar la relación que existe entre la orientación al cliente y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p> <p>OE2: Determinar la relación que existe entre la orientación a la competencia y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p> <p>OE3: Determinar la relación que existe entre la orientación interfuncional y el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p>	<p><b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b></p> <p>HE1: La orientación al cliente se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p> <p>HE2: La orientación a la competencia se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p> <p>HE3: La orientación interfuncional se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador de las organizaciones agroexportadoras de café de la región de Junín, 2023.</p>		

## Anexo 2. Instrumento de recolección de datos

### Cuestionario

#### Instrucciones:

La presente técnica de encuesta busca recoger información relacionada con el trabajo de investigación titulado: “**LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES AGROEXPORTADORAS DE CAFÉ DE LA REGIÓN JUNÍN, 2023**”. Sobre este particular se le solicita que en las preguntas que a continuación se presentan elija la alternativa que considere correcta, marcando para tal fin con un aspa (x). Se le agradece su colaboración.

**Confidencialidad:** La información y datos brindados en el presente cuestionario será utilizada para fines académicos y su contenido será tratado en forma confidencial.

#### Información general:

- Nombre de la empresa.....
- Cargo que ocupa.....

**Instrucciones:** Marque la respuesta de acuerdo a su nivel de percepción, apreciación o forma de pensar, para lo cual tiene 5 opciones de respuesta tal como se presenta.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Regularmente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

De antemano agradecemos su colaboración, contribución y tiempo al presente estudio. **A continuación, responda por favor las siguientes preguntas:**

PREGUNTAS		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Variable I: Orientación de mercado</b>						
<b>Dimensión 1: Orientación al cliente</b>						
1	Nuestro personal de ventas / marketing comparte regularmente información dentro de nuestro negocio con respecto a las estrategias de los competidores.					
2	Nuestros objetivos comerciales son impulsados principalmente por la satisfacción del cliente					
3	Respondemos rápidamente a las acciones competitivas que nos amenazan					
4	Supervisamos constantemente nuestro nivel de compromiso y orientación para atender las necesidades del cliente					
5	Los altos directivos y/o encargados de direccionar la empresa se contactan regularmente con los clientes clave actuales y potenciales.					
6	Comunicamos libremente información sobre las experiencias exitosas y no exitosas de nuestros clientes en todas las funciones comerciales.					
7	Nuestra estrategia de ventaja competitiva se basa en nuestra comprensión de las necesidades de los clientes.					

8	Todas nuestras funciones comerciales (por ejemplo, marketing / ventas, tecnología, finanzas / gestión de recursos humanos, etc.) están integradas para satisfacer las necesidades de nuestros mercados objetivo					
<b>Dimensión 2: Orientación al competidor</b>						
9	Nuestras estrategias comerciales se basan en nuestras creencias sobre cómo podemos crear un mayor valor para los clientes.					
10	Medimos la satisfacción del cliente de forma sistemática y frecuente					
11	Prestamos mucha atención al servicio post-venta.					
12	Durante el año 2023 la empresa invirtió en capacitaciones y formación de sus colaboradores sobre actividades de innovación y creatividad.					
<b>Dimensión 3: Orientación interfuncional</b>						
13	La gerencia o encargados de direccionar la empresa discuten regularmente las fortalezas y estrategias de los competidores.					
14	Los altos directivos y/o encargados de direccionar la empresa entienden cómo todos los colaboradores en el negocio pueden contribuir a crear valor para el cliente					
15	Nos dirigimos a los clientes donde tenemos la oportunidad de obtener una ventaja competitiva.					

PREGUNTAS		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Variable I: Desempeño exportador</b>						
<b>Dimensión 1: Ingresos</b>						
1	Considera que sus ventas internacionales del café han incrementado durante el año 2023.					
2	El nivel de satisfacción del desempeño exportador de su empresa ha sido alto durante el año 2023.					
3	Considera que se cumplieron los objetivos de exportación de su empresa durante el año 2023.					
<b>Dimensión 2: Capacidad Exportable</b>						
4	Considera que las exportaciones de café se incrementaron en un gran volumen durante el año 2023.					
5	Su nivel de satisfacción es aceptable o alta respecto a las exportaciones de café de su empresa durante el año 2023.					
<b>Dimensión 3: Diversificación de los Mercados Internacionales</b>						
6	Considera que un buen desempeño exportador ha permitido a su empresa adaptarse a los diversos mercados internacionales.					
7	Considera que un buen desempeño exportador ha permitido la penetración (incremento de la participación) de los mercados destino en los que ya exportan.					
8	Considera que un buen desempeño exportador ha permitido el desarrollo (nuevos) de mercados destino.					

*¡Gracias por su colaboración*

### Anexo 3. Ficha de validación de expertos

#### FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

**Considerando** que el/la estudiante, en la asignatura Seminario Tesis I, debe elaborar su instrumento de medición con la finalidad de que en la asignatura Seminario Tesis II ejecute tal proyecto; se solicita la validación respectiva, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada: **“LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES AGROEXPORTADORAS DE CAFÉ DE LA REGIÓN JUNÍN, 2023”**.

**Instrucciones:** Marque con una “X” según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

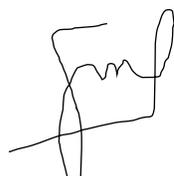
PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)										
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente					5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte										
Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X			X		
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X						X				X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X						X				X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X					X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X				X						X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X				X						X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.				X						X			X		
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.				X						X			X		
Sumatoria Parcial				16	30				12	35			9	12	20
<b>Sumatoria Total</b>	<b>46</b>					<b>47</b>					<b>41</b>				

**Observaciones:** .....

Nombres y Apellidos del Experto: **MBA. MIGUEL ALBERTO GÁLVEZ ESCOBAR** Especialidad: **NEGOC. INTERNACIONALES**

DNI.: **09296168**

**Firma:**



Nº. Celular: **994975753**

## ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

**Apreciación del experto sobre el**

**cuestionario:**.....

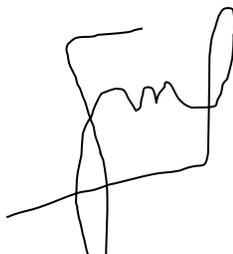
<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>Correcto</b>	<b>Incorrecto</b>
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<b>X</b>	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<b>X</b>	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<b>X</b>	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<b>X</b>	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<b>X</b>	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<b>X</b>	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<b>X</b>	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<b>X</b>	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<b>X</b>	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<b>X</b>	

**Nombres y Apellidos del Experto: MBA. MIGUEL ALBERTO GÁLVEZ ESCOBAR**

**Teléfono: 994975753**

**DNI. N°: 09296168**

**Firma:**



### FICHA DE VALIDACION DE EXPERTOS

**Considerando** que el/la estudiante, en la asignatura Seminario Tesis I, debe elaborar su instrumento de medición con la finalidad de que en la asignatura Seminario Tesis II ejecute tal proyecto; se solicita la validación respectiva, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada: **“LA ORIENTACIÓN DEL MERCADO Y EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE LAS ORGANIZACIONES AGROEXPORTADORAS DE CAFÉ DE LA REGIÓN JUNÍN, 2023”**.

**Instrucciones:** Marque con una “X” según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

PARA: Congruencia y claridad del instrumento						PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
5 = Optimo 4 = Satisfactorio 3 = Bueno 2 = Regular 1 = Deficiente						5 = Mínimo 4 = Poca 3 = Regular 2 = Bastante 1 = Fuerte									
Criterios de Evaluación	Congruencia					Claridad					Tendenciosidad				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X			X		
12. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X				X	
13. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X						X				X	
14. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X					X	
15. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X				X						X
16. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X				X						X
17. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
18. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X				X						X
19. El instrumento abarca las variables e indicadores.					X					X				X	
20. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.				X						X				X	
Sumatoria Parcial				8	40				16	30			3	20	20
<b>Sumatoria Total</b>	<b>48</b>					<b>46</b>					<b>43</b>				

**Observaciones:**

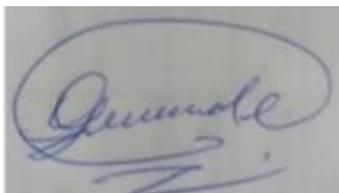
.....  
 Nombres y Apellidos del Experto: **MAG. GISSELA H. AHUMADA CHUMBIAUCA** Especialidad: **NEGOC.**

**INTERNACIONALES**

DNI.: **09304222**

Nº. Celular: **943660946**

**Firma:**



## ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

### Apreciación del experto sobre el

cuestionario:.....

.....

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	<b>X</b>	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	<b>X</b>	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	<b>X</b>	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	<b>X</b>	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	<b>X</b>	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	<b>X</b>	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	<b>X</b>	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	<b>X</b>	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	<b>X</b>	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	<b>X</b>	

**Nombres y Apellidos del Experto: MAG. GISSELA H. AHUMADA CHUMBIAUCA**

**Teléfono: 943660946**

**DNI. N°: 09304222**

**Firma:**

