

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA



ESCUELA DE POSGRADO

La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024.

TESIS

Para optar el grado de Doctor en Administración

PRESENTADO POR:

Céspedes Andrade, Evans Fauilore

<https://orcid.org/0009-0003-8331-3335>

ASESOR

Dr. Muñoz Muñoz, Ricardo

<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>

Lima, marzo 2025

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 26-mar-2025 9:11 a. m. -05
Identificador: 2625806122
Número de palabras: 52570
Entregado: 1

La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo pos pandémico global
- Año 2024 Por Evans Faullore Céspedes Andrade

Índice de similitud	Similitud según fuente
23%	Internet Sources: 22% Publicaciones: 7% Trabajos del estudiante: 10%

< 1% match (Internet desde 11-mar.-2025) https://www.coursehero.com/file/47599514/EnsayoProductividaddocx/
< 1% match (Internet desde 28-feb.-2024) https://www.coursehero.com/file/226521946/T%C3%A9minos-de-Intercambio-de-Equilibriodocx/
< 1% match (Internet desde 04-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/218562363/Revisi%C3%B3n-Maximiliano-1docx/
< 1% match (Internet desde 06-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/231412414/U3A3-Taller-De-Licitaciones-Internacionalesdocx/
< 1% match (Internet desde 18-dic.-2024) https://www.coursehero.com/es/file/207180563/CERTAMEN-N3-DIRECCION-DE-RECUSOS/
< 1% match (Internet desde 08-oct.-2023) https://www.coursehero.com/file/p72qmf0/McClymont-2020-states-how-meeting-and-board-rooms-turned-into-repacking/
< 1% match (Internet desde 15-jul.-2024) https://www.coursehero.com/file/236587054/M7-ENSAYO-FINAL-MANA-210pdf/
< 1% match (Internet desde 08-ene.-2025) https://www.coursehero.com/file/239791566/Service-Based-IT-Technologies-in-Organizations-A-Comprehensive/
< 1% match (Internet desde 16-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/205145570/FORO-2docx/
< 1% match (Internet desde 17-nov.-2024) https://www.coursehero.com/es/file/213268958/Tarea3/
< 1% match (Internet desde 06-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/202229086/Teor%C3%ADas-del-comercio-internacionalpdf/
< 1% match (Internet desde 07-feb.-2025) https://www.coursehero.com/file/201157388/Actividad-1-MARKETING-INTERNACIONAL-CASO-INDIApptx/
< 1% match (Internet desde 05-ene.-2025) https://www.coursehero.com/file/228335764/Ingenier%C3%ADa-industrial-en-Rep%C3%BAblica-Dominicanadocx/
< 1% match (Internet desde 02-mar.-2025) https://www.coursehero.com/es/file/243801830/DNEG-EVIDENCIA-1-EQ-5-DFBpdf/
< 1% match (Internet desde 03-mar.-2025) https://www.coursehero.com/es/file/237840281/semana-dosdocx/
< 1% match (Internet desde 16-dic.-2024) https://www.coursehero.com/es/file/212299965/Resumen/
< 1% match (Internet desde 07-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/237276105/5s-2docx/
< 1% match (Internet desde 15-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/33849367/Starbucks-Coffee-Company-el-dilema-Indiodocx/
< 1% match (Internet desde 06-dic.-2024) https://www.coursehero.com/es/file/213268685/Tarea1/
< 1% match (Internet desde 03-mar.-2025) https://www.coursehero.com/es/file/79487061/Tarea-II-Econometr%C3%ADAdocx/
< 1% match (Internet desde 05-ene.-2025) https://www.coursehero.com/file/245350884/LNI206-Caso-de-Estudio-1105996pdf/
< 1% match (Internet desde 25-nov.-2024) https://www.coursehero.com/file/234175922/PIA/
< 1% match (Internet desde 05-nov.-2022) https://www.coursehero.com/file/79917508/5APOAM-A-y-O-DLI-SECTORdocx/
< 1% match (Internet desde 14-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/131273251/examen-comercio-internacional-grupo-4pdf/
< 1% match (Internet desde 19-mar.-2025) https://www.coursehero.com/file/55570016/Roberto-Avila-Evidencia-2docx/
< 1% match (Internet desde 11-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/215464822/Case-Pintura-Corporationpdf/
< 1% match (Internet desde 03-mar.-2025) https://www.coursehero.com/es/file/212542491/Grupo1-trabajo-final-OmegaTech-v11pdf/
< 1% match (Internet desde 24-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/240522039/Genesis-Plazarte-Iglesiasdocx/
< 1% match (Internet desde 07-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/240065307/Calculating-Business-Costs-and-Profits-A-Case-Study-Analysis/
< 1% match (Internet desde 12-nov.-2024) https://www.coursehero.com/file/241243651/La-importancia-de-la-din%C3%A1mica-dentro-de-laingenier%C3%ADApptx/
< 1% match (Internet desde 14-oct.-2022) https://www.coursehero.com/file/102479389/GMAE-U1-A3-DUVMdocx/
< 1% match (Internet desde 15-mar.-2025) https://www.coursehero.com/es/file/n3e0sh2j/3-Diversidad-Equidad-e-Inclusi%C3%B3n-PepsiCo-tiene-un-fuerte-enfoque-en-promover-la/
< 1% match (Internet desde 19-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/240939299/A12-Molina-Ramos-Andres-ADINpdf/
< 1% match (Internet desde 23-mar.-2025) https://www.coursehero.com/file/40292048/Balace-de-la-Sostenibilidaddocx/
< 1% match (Internet desde 17-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/232639155/Tarea-3-Practicaspdf/
< 1% match (Internet desde 19-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/241162291/Tarea-1docx/
< 1% match (Internet desde 06-abr.-2023) https://www.coursehero.com/file/197169811/U3Act6ppty/
< 1% match (Internet desde 19-dic.-2024) https://www.coursehero.com/file/244330359/Planificaci%C3%B3n-Evaluaci%C3%B3n-I-IIdoc/

DEDICATORIA

A mi madre Lelia Andrade Bellido, de stirpe Portugalliae.

A mi padre José del Carmen Céspedes Espinoza Suárez.

In memoriam María Parado de Bellido.

In memoriam Dr. D. Juan de Espinosa Medrano.

In memoriam Dr. D. Juan de Cárdenas y Céspedes.

In memoriam Isabel Suárez Yupanqui, nacida Chimpu Ocllo.

A Clorinda, Brian, Lin, Erick y Neymar, en prelación académica.

AGRADECIMIENTO

A Dios, cualquiera sea la idea que tengamos de Él.

Universis meis alumni.

A todos aquellos quienes de una u otra manera y en mayor o menor medida
hicieron posible esta investigación.

RESUMEN

La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas es y cada vez lo es más, un tema crucial y determinante para su sostenibilidad y crecimiento en los mercados globales. La tesis tuvo como objetivo analizar las formas en que la competitividad de las empresas influye en el desarrollo de nuevos mercados en un contexto *pos panendémico*. A través de un enfoque cualitativo, se examinaron tanto los factores clave que han determinado la competitividad de las empresas exportadoras peruanas, tales como la participación de mercado, la imagen de calidad, la innovación tecnológica, la eficiencia operativa, el prestigio de marca y el acceso a nuevos mercados así como, evidentemente su objetivo más importante, el desarrollo de nuevos mercados, ya sea mediante el ingreso a nuevos mercados, el crecimiento de exportaciones, la adaptabilidad a regulaciones internacionales, la diversificación de productos, la sostenibilidad del crecimiento y las alianzas estratégicas internacionales. La investigación empleó entrevistas semiestructuradas aplicadas a representantes de empresas exportadoras peruanas, y el análisis de los datos se realizó mediante la utilización del software ATLAS.ti. De esta manera, los resultados de este estudio permitieron identificar estrategias que las empresas han podido implementar para superar los desafíos globales y acceder a nuevos mercados, contribuyendo a una mejor comprensión de la internacionalización de las empresas en un mundo globalizado y altamente cambiante. Este trabajo proporciona una base teórica para la mejora de la competitividad de las empresas exportadoras peruanas en general y ofrece recomendaciones prácticas para fomentar su crecimiento en el ámbito internacional.

Palabras clave: Competitividad internacional, empresas exportadoras peruanas, desarrollo de nuevos mercados, pos panendemia, globalización.

ABSTRACT

The international competitiveness of Peruvian export companies is, and increasingly remains, a crucial and determining issue for their sustainability and growth in global markets. The thesis aimed to analyze how the competitiveness of these companies influences the development of new markets in a post-panendemic context. Through a qualitative approach, key factors that have determined the competitiveness of Peruvian export companies were examined, such as market participation, quality image, technological innovation, operational efficiency, brand prestige, and access to new markets, along with, evidently, their most important objective: the development of new markets, either through market entry, export growth, adaptability to international regulations, product diversification, sustainability of growth, and international strategic alliances. The research employed semi-structured interviews with representatives of Peruvian export companies, and data analysis was conducted using ATLAS.ti software. In this way, the results of this study identified strategies that companies have been able to implement to overcome global challenges and access new markets, contributing to a better understanding of the internationalization of businesses in a highly globalized and rapidly changing world. This work provides a theoretical foundation for improving the competitiveness of Peruvian export companies in general and offers practical recommendations to foster their growth in the international arena.

Keywords: International competitiveness, Peruvian export companies, development of new markets, post-panendemic, globalization.

ÍNDICE GENERAL

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Descripción de la realidad problemática.....	4
1.2 Formulación del problema general y específicos	12
Problema general	12
Problemas específicos	12
1.3 Justificación teórica, práctica y social	12
Justificación Teórica	12
Justificación Práctica	13
Justificación Social	13
1.4 Delimitación y Limitaciones del estudio. –	14
Delimitación Temporal	14
Delimitación Geográfica	14
1.5 Objetivo general y objetivos específicos.....	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
1.6 Supuestos de la investigación	15
Supuesto General	15
Supuestos Específicos	15
II MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Bases teóricas.....	16
Competitividad Internacional	16
Desarrollo de Nuevos Mercados	39
2.2 Antecedentes del estudio.....	67
Antecedentes Teóricos Nacionales	67
Antecedentes Teóricos Internacionales	74
2.3 Marco conceptual.....	81
III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	85
3.1 Enfoque, Tipo y Diseño de la Investigación	85
3.2 Categorías y subcategorías.....	86

Categoría: Competitividad internacional	86
Categoría: Desarrollo de nuevos mercados	86
3.3 Escenario de estudio y Participantes	91
Participantes	91
3.4 Técnica(s) e Instrumento(s) de Recolección de Datos	92
Instrumento de recolección de datos	92
3.5 Procesamiento de Datos	94
3.6 Ética de la investigación	94
IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN	95
4.1 RESULTADOS.....	95
Perfil de los participantes	95
Resultados de la categoría: Competitividad Internacional	98
Resultados de la categoría: Desarrollo de Nuevos Mercados	113
4.2 DISCUSIÓN	127
CONCLUSIONES	138
RECOMENDACIONES	141
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	144
ANEXOS	159

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Categorías y subcategorías codificadas y descritas</i>	98
Tabla 2. <i>Subcategorías asociadas a la Competitividad Internacional y al Desarrollo de nuevos mercados</i>	104
Tabla 3. <i>Perfil de los participantes</i>	105
Tabla 4. <i>Conceptos asociados al indicador imagen de calidad</i>	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Gráfico de barras de citas según indicador</i>	106
Figura 2. <i>Vista de conceptos relacionados a la competitividad internacional</i>	107

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 generó una transformación profunda en el panorama económico y comercial a nivel mundial. Los efectos de esta crisis sanitaria impactaron a las economías de manera desigual, evidenciando las debilidades estructurales y ampliando las brechas socioeconómicas en diversas regiones del globo. En este contexto, las empresas exportadoras enfrentaron retos sin precedentes que pusieron a prueba su capacidad de adaptación y resiliencia, especialmente en países en vías de desarrollo como el Perú.

En América Latina, y particularmente en el Perú, las medidas de confinamiento y las restricciones de movilidad implementadas para mitigar la propagación del virus afectaron gravemente la producción y las cadenas de suministro, perjudicando de manera directa las actividades de exportación. Sectores clave como la minería, la pesca y la agricultura, pilares fundamentales de la economía peruana, se vieron especialmente afectados por la reducción de la demanda externa, los altos costos operativos y las limitaciones de infraestructura.

Además, la globalización y la apertura de mercados internacionales transformaron profundamente el panorama empresarial mundial, imponiendo a las empresas la necesidad de adaptarse constantemente a un entorno competitivo más complejo y dinámico. La presente tesis se centró en analizar la influencia de la competitividad internacional, entendida como la capacidad de una empresa para competir efectivamente en mercados globales, como factor clave para la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados, considerando las particularidades del contexto económico en un mundo *post panendémico*.

En este contexto, el Capítulo I, *Planteamiento del Problema*, propuso examinar cómo las empresas peruanas enfrentan desafíos significativos para mantener y fortalecer su competitividad internacional en un entorno global cada vez más difícil y cambiante, especialmente después de la pandemia global. Factores como la participación de mercado, la imagen de calidad, la innovación tecnológica, la eficiencia operativa, el prestigio de marca y el acceso a nuevos mercados fueron identificados como determinantes en la capacidad de una empresa para fortalecer su posición competitiva en el escenario internacional. Estas variables fueron examinadas bajo una perspectiva integral con el fin de comprender su interrelación y su impacto en la capacidad de las

empresas peruanas para no solo mejorar su competitividad, sino también prosperar y expandir su influencia hacia mercados previamente inexplorados en un entorno internacional desafiante.

Por lo tanto, las empresas peruanas que han logrado acceder y establecerse exitosamente en distintas regiones del mundo, ya sea mediante el ingreso a nuevos mercados, el crecimiento de exportaciones, la adaptabilidad a regulaciones internacionales, la diversificación de productos, la sostenibilidad del crecimiento y las alianzas estratégicas internacionales, demostraron poseer un potencial significativo para reducir riesgos y diversificar sus operaciones.

El Capítulo II, *Marco Teórico*, que sustentó esta investigación, abarcó teorías y enfoques sobre la competitividad internacional y el desarrollo de mercados, tales como los modelos de competitividad global, la innovación en la gestión empresarial y la gestión estratégica de la exportación. Este cuerpo teórico proporcionó una base sólida para el análisis de los datos obtenidos, permitiendo así la identificación de tendencias, retos y oportunidades clave para las empresas peruanas en el ámbito internacional.

Asimismo, el Capítulo III, *Metodología de la Investigación*, adoptó y desarrolló un enfoque cualitativo para este estudio, lo que permitió una comprensión detallada de las experiencias y percepciones de los gestores de empresas peruanas en relación con los factores que influyeron en su competitividad y en el desarrollo de nuevos mercados. La tesis examinó específicamente empresas peruanas activas en el sector exportador y exploró los principales indicadores de competitividad internacional a través de entrevistas a sus representantes clave. Mediante un cuestionario semiestructurado, se recabaron datos que facilitaron el análisis de los aspectos clave de la competitividad internacional y su relación directa con el desempeño exportador de las empresas peruanas.

La relevancia de este estudio radicó en que, desde una perspectiva amplia e integral, ha pretendido contribuir al conocimiento teórico, práctico y social, articulando los factores que interactúan y pueden fortalecer la competitividad de las empresas exportadoras peruanas, influyendo en su capacidad para desarrollar y expandir su presencia en nuevos mercados, y proporcionándoles herramientas y enfoques para enfrentar exitosamente los desafíos de un mundo *pos pandémico*. Desde el punto de vista teórico, esta tesis ha intentado brindar un marco de referencia útil en el ámbito académico, no solo buscando ampliar el conocimiento

sobre la gestión estratégica de empresas en contextos de crisis global y transformación económica, sino también aportando y enriqueciendo la literatura académica sobre administración y negocios internacionales. En el ámbito práctico, los hallazgos de la investigación han ofrecido recomendaciones valiosas para las empresas exportadoras peruanas y los profesionales responsables de la formulación y toma de decisiones de políticas económicas públicas, facilitando el diseño de estrategias empresariales efectivas orientadas a entender y fortalecer el sector exportador peruano en el ámbito global. Finalmente, desde una perspectiva social, el estudio pensamos contribuye al desarrollo económico del Perú, promoviendo la diversificación productiva, la generación de empleo y la mejora de las condiciones de vida de la población.

La investigación se enmarcó dentro de una delimitación temporal y geográfica, concentrándose en el año 2024, periodo crucial para evaluar las estrategias de adaptación pos panendémica. Se focalizó en quince empresas exportadoras privadas localizadas en el Perú, excluyendo aquellas pertenecientes al sector público o desvinculadas de actividades exportadoras. Esta delimitación aseguró la pertinencia y aplicabilidad de los resultados en el contexto nacional.

En síntesis, la presente tesis doctoral aspira a responder a una pregunta fundamental: ¿De qué manera la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024? El análisis realizado estamos convencidos contribuye al fortalecimiento de la competitividad empresarial y al desarrollo sostenible del Perú en un entorno global cada vez más desafiante.

I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

A nivel global, la realidad problemática se centra en cómo la pandemia de COVID-19 ha trastornado las cadenas de suministro globales, afectando el comercio internacional y la economía mundial. Las restricciones de movilidad, las interrupciones en la producción y las fluctuaciones en la demanda han desafiado a las empresas exportadoras a adaptarse rápidamente para mantener su competitividad en un entorno cambiante y cada vez más digitalizado.

Las restricciones de movilidad y las medidas sanitarias han limitado la producción y el comercio internacional, exacerbando la volatilidad económica y dificultando la recuperación sostenida. La necesidad de diversificar mercados y fortalecer la competitividad internacional se vuelve crucial para mitigar los impactos negativos y aprovechar nuevas oportunidades en un contexto *pos pandémico* global.

Las economías sudamericanas han enfrentado desafíos significativos debido a la reducción de la demanda externa, especialmente en sectores clave como la minería, la agricultura y el turismo que son pilares fundamentales de muchas economías sudamericanas.

La variabilidad en las respuestas políticas y sanitarias entre los países ha complicado la coordinación regional y la recuperación económica conjunta. Además, la infraestructura limitada y las desigualdades sociales han acentuado los efectos de la pandemia, afectando de manera desproporcionada a los sectores vulnerables de la población y dificultando la recuperación económica sostenida.

Esta realidad problemática se caracteriza por la profunda interrupción que la pandemia de COVID-19 ha causado en las dinámicas económicas y comerciales. Las cadenas de suministro se vieron interrumpidas, causando escasez de materias primas y afectando la producción industrial. Además, las restricciones de viaje y las medidas de distanciamiento social han impactado significativamente el comercio internacional y el turismo, sectores cruciales para muchas economías.

El cambio acelerado hacia plataformas digitales y el comercio electrónico ha sido una de las respuestas necesarias pero desafiantes para muchas empresas, especialmente las exportadoras. La volatilidad en la demanda global y la incertidumbre en torno a las políticas comerciales

también han complicado el panorama para las empresas que dependen de mercados extranjeros para sus productos.

En resumen, la realidad problemática pos pandémica a nivel global se caracteriza por la necesidad urgente de adaptación a nuevas normativas sanitarias y comerciales, así como la exploración de estrategias innovadoras para mantener y fortalecer la competitividad internacional en un entorno cambiante y altamente digitalizado.

Desde principios de 2020, los bloqueos, restricciones y cierres de fronteras que se implementaron para contener la propagación del virus, alteraron de manera significativa la dinámica comercial global. A este escenario se sumaron factores como la guerra comercial entre Estados Unidos y China, el proteccionismo y la caída de los precios de las materias primas, que ya estaban afectando al comercio internacional antes del brote del virus. A nivel de las economías más importantes, como Estados Unidos y la zona euro, se anticipaban contracciones significativas, mientras que China, la única economía avanzada que logró mantener un crecimiento modesto del 1.9%, se benefició de su capacidad para reactivar su producción más rápidamente. Esto se debió a que China fue el primer país en enfrentar la crisis sanitaria, lo que le permitió ser también el primero en retomar sus actividades económicas, especialmente en el suministro de bienes médicos y productos electrónicos, que se volvieron esenciales para enfrentar la pandemia.

En América Latina, la crisis sanitaria reveló las debilidades estructurales del comercio internacional. En abril de 2020, la región experimentó una caída de aproximadamente un 20% en las exportaciones y un 30% en las importaciones, con variaciones notables entre los distintos países. Los países del MERCOSUR, con su fuerte enfoque en la exportación de productos agrícolas como la soja y la carne vacuna, vieron menores descensos en sus exportaciones en comparación con los miembros de la Comunidad Andina, cuyas economías dependen en gran medida de las exportaciones mineras (Rodríguez, 2023)

A nivel regional, algunos países de América Latina adoptaron medidas para digitalizar y automatizar sus procesos aduaneros. Países como Ecuador, Chile, Uruguay y Venezuela implementaron iniciativas similares a las de Perú, con el objetivo de mantener la fluidez del comercio internacional y promover una mejora continua en la regulación y control aduanero. En

el caso de Colombia, las medidas de digitalización se extendieron a las zonas francas, introduciendo el trabajo remoto y la emisión de certificaciones digitales, mientras que en Brasil, la incorporación de sistemas de control aduanero remoto y el uso de inteligencia artificial ayudaron a agilizar los procesos de inspección. Mientras, en Argentina, la pandemia fortaleció la colaboración entre el sector privado y público en torno a la supervisión del comercio exterior, con la intervención activa de asociaciones profesionales como la Asociación Argentina de Agentes de Carga Internacional. En el Perú, la falta de un sistema de gestión completamente digitalizado resultó en una parálisis parcial de las operaciones de importación y exportación, lo que afectó tanto a las empresas importadoras como a las exportadoras, que se vieron limitadas en su capacidad de movilizar mercancías (Guadalupe, 2021). En ese sentido, cabe resaltar que la transición hacia tecnologías más avanzadas, como la robotización y la digitalización, aún representa un desafío importante para sectores clave como la agricultura y la minería, que son esenciales para las economías de muchos países de la región.

Además, en América del Sur la realidad problemática se ve influenciada por varios factores interrelacionados como la interdependencia económica e interconexión comercial entre los países de la región y los impactos diferenciales de la pandemia de COVID-19. La pandemia ha agudizado las disparidades económicas y sociales existentes, afectando especialmente a las economías dependientes de exportaciones como las de Perú, ha intensificado las desigualdades estructurales, afectando la eficiencia operativa de las empresas exportadoras, incluidas las peruanas.

Asimismo, según Ayuso, la crisis económica, combinada con la inflación, la guerra en Ucrania y otros factores externos, ha generado un entorno de inestabilidad tanto en los mercados internacionales como en los recursos internos de las empresas (Ayuso, 2022).

En el Perú el primer caso de COVID-19 fue confirmado el 6 de marzo de 2020, lo que desencadenó una serie de medidas de emergencia que incluyeron el cierre de fronteras y restricciones a la movilidad. Estas decisiones, tomadas para mitigar la propagación del virus, afectaron drásticamente el flujo de mercancías y personas, especialmente en sectores clave para la economía peruana, como el comercio exterior y el turismo. Como en otros países, las medidas adoptadas inicialmente fueron esenciales para contener la propagación del virus, pero también

revelaron debilidades significativas en la cadena logística internacional, especialmente en el comercio exterior.

Así, desde el inicio de la pandemia, las restricciones de movilidad y el distanciamiento social, medidas impuestas a nivel global, causaron una paralización de muchas actividades económicas. Entre ellas, destacan las caídas en el nivel de exportaciones, importaciones y la desaceleración del turismo. El comercio internacional, fundamental para la dinámica económica de Perú, representaba el 46.7% de su Producto Bruto Interno (PBI), según datos del Banco Mundial. Este sector, sin embargo, se vio gravemente afectado por la crisis. El comercio internacional peruano sufrió una caída sustancial en 2020, especialmente en sectores clave como la minería, la pesca y el petróleo. Según Comex Perú, en ese periodo, las exportaciones de productos como petróleo (-53%), pesca tradicional (-20%) y minería (-15.3%) sufrieron fuertes descensos (Tinoco et al; 2022)

Sin embargo, algunos productos no tradicionales, como la palta y los arándanos, experimentaron aumentos sorprendentes en su demanda. Estos resultados reflejan la vulnerabilidad del país frente a la crisis debido a su alta dependencia de las exportaciones mineras y su limitada diversificación productiva (Rodríguez, 2023).

A su vez, las importaciones también disminuyeron, aunque en menor grado (-13.6%). Este descenso en el comercio de *commodities* reflejó una disminución en la actividad productiva de los principales socios comerciales de Perú, como China y Estados Unidos, que juntos representan más del 45% de sus exportaciones.

El turismo, que forma parte esencial de la estructura del comercio internacional peruano, también experimentó una drástica caída en 2020. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MCET), la llegada de turistas extranjeros se redujo de 4.4 millones en 2019 a apenas 0.9 millones en 2020. La disminución de las visitas internacionales tuvo un fuerte impacto en la inversión extranjera y en las actividades relacionadas con el comercio, como la hostelería y el transporte.

La situación fue tan crítica que, de acuerdo con un informe de RPP Noticias, Perú fue el país sudamericano más afectado por la reducción del turismo en el contexto de la pandemia, con una disminución del 73% en la llegada de turistas (Tinoco et al; 2022). A pesar de un leve

repunte en 2021, la recuperación de este sector sigue siendo lenta y está sujeta a la evolución de la pandemia y la implementación de medidas de bioseguridad.

Además, la falta de infraestructura adecuada, la debilidad en los servicios de transporte y logística, y la insuficiencia de recursos tecnológicos han demostrado ser factores limitantes para el crecimiento sostenido del comercio exterior. Estos problemas estructurales no solo han afectado la competitividad del Perú en el mercado global, sino que también han revelado la necesidad urgente de una transformación digital en el país.

Con el objetivo de minimizar el impacto negativo en los flujos comerciales internacionales, la Organización Mundial de Aduanas (OMA) emitió recomendaciones dirigidas a armonizar las prácticas de los países miembros. Estas recomendaciones buscaban no solo mitigar el impacto inmediato de la pandemia, sino también aprovechar la crisis como una oportunidad para modernizar los procesos aduaneros, especialmente en los países en desarrollo como Perú.

El país ya había dado pasos importantes en la digitalización de los procedimientos aduaneros antes de la pandemia, gracias a los compromisos asumidos en tratados de libre comercio (TLC), como el acuerdo con Estados Unidos. A través de la Ley General de Aduanas, el Decreto Legislativo 1053 y las modificaciones del Decreto Legislativo 1433, se habían establecido las bases para la digitalización de los trámites, lo que facilitó la adaptación de las operaciones de comercio exterior durante la crisis sanitaria (Guadalupe Báscones, 2021). Estas reformas permitieron que, a pesar de los graves problemas logísticos, el comercio exterior peruano pudiera adaptarse más rápidamente a las restricciones impuestas por la pandemia.

El gobierno peruano, por su parte, adoptó diversas medidas para paliar los efectos adversos de la crisis sanitaria en el comercio exterior. Sin embargo, la interpretación errónea de algunas de las disposiciones del Decreto Supremo No. 044-2020-PCM, que limitaban el movimiento de personas, tuvo repercusiones negativas. Aunque la normativa señalaba que el comercio exterior no se detendría, las autoridades inicialmente interpretaron de manera restrictiva los términos “ingreso” y “salida” de mercancías (ídem). Esto generó confusión y bloqueó el tránsito de productos no esenciales, causando el colapso de varios eslabones en la cadena logística. El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y el Ministerio de

Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) tuvieron que intervenir para aclarar los alcances de las disposiciones. Las medidas corregidas permitieron la reactivación gradual de las operaciones de comercio exterior, a pesar de que los procesos seguían enfrentando limitaciones logísticas.

Este período de crisis puso de manifiesto la dependencia del comercio exterior peruano de procesos presenciales, lo cual generó ineficiencias y sobrecostos, como el sobre almacenaje y la estadía prolongada de contenedores.

A esto se suma, la escasez de liquidez y la alta informalidad que aún dificultan el acceso a los recursos necesarios para la expansión y modernización empresarial. En este contexto, el acceso a instrumentos de financiamiento innovadores se convierte en un factor clave para permitir que las empresas puedan continuar creciendo y diversificando sus mercados.

Un problema aparte son los desafíos de gobernabilidad y la falta de confianza en las instituciones, un tema clave en la región, y para el Perú, especialmente, tras la pandemia. La confianza institucional es fundamental para implementar reformas fiscales y sociales necesarias para la recuperación y el desarrollo sostenible (Ayuso, 2022).

En este contexto, las empresas exportadoras en países como Perú se enfrentan al desafío de mantener su competitividad internacional mientras se adaptan a las nuevas realidades comerciales y sanitarias pos pandémicas. La diversificación de mercados y la innovación en estrategias de exportación son fundamentales para aprovechar las oportunidades emergentes y minimizar los riesgos asociados a la volatilidad global y regional.

La disparidad en las respuestas políticas y la capacidad de respuesta sanitaria entre los países ha generado desafíos adicionales, dificultando la coordinación regional efectiva y la implementación de estrategias conjuntas para mitigar los impactos económicos. Las diferencias en infraestructura, acceso a tecnologías digitales y niveles de desarrollo socioeconómico han amplificado las brechas dentro de la región, exacerbando las desigualdades y afectando de manera desproporcionada a los sectores vulnerables de la población.

Para las empresas exportadoras en países como Perú, la adaptación a estas nuevas realidades implica no solo la diversificación de mercados y la innovación en estrategias de exportación, sino también la capacidad de responder ágilmente a cambios en las políticas

comerciales globales y regionales. La resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación se han convertido en elementos cruciales para sobrevivir y prosperar en un entorno económico y comercial tan dinámico y desafiante como el actual en América del Sur.

A nivel nacional en Perú, la realidad problemática se enmarca en cómo la pandemia de COVID-19 ha afectado profundamente la economía y las empresas exportadoras del país. Las restricciones de movilidad y las medidas sanitarias implementadas para contener la propagación del virus han impactado negativamente la producción y la capacidad exportadora.

Las empresas peruanas enfrentan desafíos significativos como la reducción de la demanda externa, la interrupción de las cadenas de suministro y los costos operativos elevados debido a las medidas de seguridad adicionales. Esto ha afectado especialmente a sectores clave como la minería, la pesca y la agricultura, que son pilares importantes de la economía peruana y dependen en gran medida de las exportaciones.

Asimismo, las desigualdades socioeconómicas y la infraestructura limitada en algunas regiones del país han acentuado los efectos de la pandemia en diferentes regiones del país, afectando de manera desproporcionada a las comunidades vulnerables impidiendo su acceso a oportunidades económicas y sociales. La falta de acceso a servicios básicos y tecnologías digitales ha complicado aún más la capacidad de las empresas y los trabajadores peruanos para adaptarse rápida y efectivamente a las nuevas realidades económicas, comerciales y sanitarias pos pandémicas.

En este contexto, la adaptación estratégica y la innovación son clave para las empresas exportadoras peruanas. La diversificación de mercados, la digitalización de procesos y la implementación de medidas de seguridad efectivas son fundamentales para asegurar la continuidad operativa y fortalecer la competitividad internacional en un entorno económico global cada vez más desafiante.

Además, la infraestructura limitada ha dificultado la adaptación de las empresas a las nuevas condiciones comerciales. Las disparidades socioeconómicas han exacerbado los impactos de la pandemia, afectando desproporcionadamente a las comunidades vulnerables y limitando su acceso a oportunidades económicas y sociales.

En respuesta a estos desafíos, las empresas exportadoras peruanas están trabajando en la diversificación de mercados para reducir su dependencia de ciertos socios comerciales y mejorar su resiliencia frente a futuras crisis. La digitalización de procesos y la implementación de tecnologías innovadoras se han vuelto prioritarias para optimizar la eficiencia operativa y mantener estándares de calidad competitivos a nivel internacional.

En este escenario, para competir en mercados globales saturados o inestables, las empresas exportadoras peruanas deben mejorar su innovación tecnológica y su prestigio de marca, factores clave para adaptarse a las nuevas condiciones globales.

Considerando que el acceso a nuevos mercados representa una oportunidad crucial para diversificar riesgos y mitigar el impacto de las crisis internacionales para las empresas exportadoras peruanas, la financiación y la creación de alianzas estratégicas internacionales son esenciales para explorar estos mercados. Además, la cooperación multilateral y los instrumentos financieros regionales son vistas como herramientas clave para financiar la transformación de las empresas y adaptarse a regulaciones internacionales cada vez más estrictas. La diversificación de productos y la flexibilidad ante estas normativas se convierten en factores determinantes para el desarrollo exitoso en nuevos mercados.

Para las empresas exportadoras peruanas, la adopción de tecnologías sostenibles y la respuesta a nuevas demandas ambientales no solo es una exigencia de responsabilidad global, sino también una estrategia para asegurar la diversificación de productos y la adaptación a regulaciones internacionales. Para las empresas exportadoras peruanas, incorporar tecnologías sostenibles puede constituir una ventaja competitiva crucial, especialmente en mercados internacionales que demandan productos con menores impactos ambientales. La adopción de tecnologías verdes, tanto en la agricultura sostenible como en la minería responsable, podría aumentar la competitividad internacional de las empresas peruanas.

La recuperación económica del Perú no solo dependerá de su capacidad para adaptarse a la nueva realidad comercial global, sino también de su capacidad para desarrollar una política exterior proactiva que promueva la integración comercial, la diversificación de mercados y la competitividad internacional.

En resumen, la realidad problemática en el caso del Perú *pos panendémico* refleja la necesidad urgente de fortalecer la capacidad de adaptación y la innovación empresarial para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento en un entorno global cada vez más complejo y cambiante.

1.2 Formulación del problema general y específicos

Problema general

PG. ¿De qué manera la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

Problemas específicos

PE1. ¿De qué manera la participación de mercado global influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

PE2. ¿De qué manera la imagen de calidad influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

PE3. ¿De qué manera la innovación tecnológica influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

PE4. ¿De qué manera la eficiencia operativa influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

PE5. ¿De qué manera el prestigio de marca influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

PE6. ¿De qué manera el acceso a mercados internacionales influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024?

1.3 Justificación teórica, práctica y social

El presente estudio se centra en la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y su relación con el desarrollo de nuevos mercados en un contexto global *pos* pandémico. La pandemia ha transformado significativamente el panorama económico mundial, afectando las estrategias comerciales y la dinámica empresarial. Es crucial entender cómo las empresas peruanas pueden adaptarse y prosperar en este nuevo entorno global.

Justificación Teórica

La investigación aporta significativamente al campo académico de la administración, específicamente en la gestión internacional y estratégica de empresas. Examina variables clave

como la competitividad internacional y el desarrollo de nuevos mercados, profundizando en su interrelación en un contexto de crisis global y recuperación económica. Esta perspectiva es fundamental para avanzar en el conocimiento teórico y práctico sobre cómo las empresas pueden mantener y expandir su presencia en mercados internacionales pos pandémicos.

La investigación sobre la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos pandémico* global no solo responde a una necesidad académica y práctica urgente, sino que también ofrece oportunidades significativas para que al proponer la mejora de la competitividad empresarial, promover el desarrollo económico y contribuir al conocimiento científico al mismo tiempo constituya un importante aporte al campo de la administración global.

Justificación Práctica

Desde un enfoque práctico, los hallazgos de este estudio ofrecerán perspectivas valiosas para las empresas exportadoras peruanas, así como para los responsables de formulación de políticas económicas y comerciales. Las recomendaciones derivadas del análisis de la competitividad, la innovación tecnológica, la eficiencia operativa y otros factores determinantes, permitirán diseñar estrategias efectivas para aumentar la penetración en nuevos mercados, optimizar recursos y fortalecer la posición competitiva de las empresas peruanas a nivel global.

Justificación Social

El estudio tiene implicaciones directas en el desarrollo económico del Perú, promoviendo el crecimiento sostenible de las exportaciones y la diversificación de productos. Esto no solo beneficia a las empresas exportadoras y sus colaboradores, sino que también contribuye al empleo, la innovación y el desarrollo tecnológico en el país y por tanto a la mejora de las condiciones de vida de la población.

La investigación contribuye a la promoción del crecimiento sostenible de las exportaciones y por ende al desarrollo económico del país a través de la generación de divisas para el Perú, coadyuvando al fortalecimiento de la resiliencia económica nacional frente a futuras crisis globales al diversificar los mercados de exportación y reducir la dependencia de mercados específicos.

1.4 Delimitación y Limitaciones del estudio. –

Delimitación Temporal

El estudio se enfoca en analizar la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y su impacto en el desarrollo de nuevos mercados en un contexto global posterior a una pandemia. La investigación se sitúa específicamente en el año 2024, considerando las condiciones y dinámicas económicas, tecnológicas y comerciales vigentes en ese período.

Delimitación Geográfica

El estudio se centra en quince empresas exportadoras privadas localizadas en el Perú. Se excluyen las empresas del sector público y empresas que no tengan relación con la actividad exportadora o cuyo interés principal no es internacional. Esto asegura que las conclusiones sean específicas y relevantes para el contexto peruano y su participación en el comercio global.

1.5 Objetivo general y objetivos específicos

Objetivo General

OG. Describir la influencia de la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

Objetivos Específicos

OE1. Describir la influencia de la participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

OE2. Describir la influencia de la imagen de calidad de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

OE3. Describir la influencia de la innovación tecnológica de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

OE4. Describir la influencia de la eficiencia operativa de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

OE5. Describir la influencia del prestigio de marca de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

OE6. Describir la influencia del acceso a mercados internacionales de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

1.6 Supuestos de la investigación

Supuesto General

La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

Supuestos Específicos

- La participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.
- La imagen de calidad de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.
- La innovación tecnológica de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.
- La eficiencia operativa de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.
- El prestigio de marca de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.
- El acceso a mercados internacionales de las empresas exportadoras peruanas influye significativamente en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

II MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

Competitividad Internacional

La competitividad internacional de las empresas no solo se fundamenta en estrategias comerciales y operativas, sino también en una base filosófica que abarca la evolución del conocimiento y la epistemología aplicada a las ciencias administrativas. Desde una perspectiva histórica, el concepto de competitividad ha evolucionado significativamente, influenciado por diferentes corrientes filosóficas y paradigmas de gestión.

Para contextualizar la competitividad internacional desde un enfoque filosófico, es esencial considerar la evolución del conocimiento y la epistemología subyacente.

Desde una perspectiva epistemológica la competitividad puede entenderse como una estructura social en constante evolución, influenciado por las interacciones entre individuos y organizaciones en un contexto globalizado. Autores como Berger y Luckmann (1966) han teorizado sobre la construcción social de la realidad y su aplicación en la formación de identidades corporativas y estrategias competitivas en mercados internacionales (Berger & Luckmann, 1966).

La teoría de la epistemología genética de Piaget proporciona una perspectiva relevante y un marco útil para entender cómo las organizaciones desarrollan capacidades cognitivas y asimilativas y adaptan conocimientos nuevos en entornos cambiantes para mejorar su competitividad internacional. El desarrollo del conocimiento en las organizaciones ocurre a través de procesos de asimilación y acomodación, donde las empresas enfrentan desafíos, reestructuran sus paradigmas y ajustan sus esquemas mentales para adaptarse a nuevas realidades a fin de alcanzar un mayor nivel de adaptabilidad y competitividad en mercados internacionales (Piaget, 1970).

La Filosofía del Conocimiento Administrativo, en el ámbito administrativo se centra en entender cómo las organizaciones adquieren, aplican y transforman el conocimiento para mejorar su competitividad global. Las empresas pueden convertir el conocimiento tácito en explícito,

facilitando así la innovación y la adaptación a nuevos mercados internacionales (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El prestigio de marca y el acceso a mercados internacionales son componentes clave de la competitividad internacional. La importancia de la gestión de marca como un activo estratégico que puede diferenciar a las empresas en mercados globales competitivos (Aaker, 1996).

El conocimiento administrativo ha evolucionado desde una visión tradicional centrada en la eficiencia y la producción hacia un enfoque más holístico que incorpora la adaptabilidad, la sostenibilidad y la innovación como pilares fundamentales (Waddock & Lozano, 2013).

La capacidad de una empresa para acceder y penetrar mercados internacionales depende de su capacidad para adaptarse a las regulaciones locales, establecer alianzas estratégicas y construir relaciones duraderas con socios comerciales internacionales (Czinkota & Ronkainen, 2013).

La competitividad internacional de las empresas puede ser entendida como la capacidad de estas organizaciones para generar valor y mantener una posición favorable en mercados globales. Este concepto implica no solo la eficiencia operativa y la calidad de los productos, sino también la capacidad de innovación, la gestión estratégica de la marca, y el acceso efectivo a mercados internacionales (Ráez et al; 2021).

Desde una perspectiva epistemológica centrada en la innovación y la tecnología, la competitividad internacional se fortalece mediante la capacidad de las empresas para desarrollar nuevas tecnologías, procesos y productos que les permitan diferenciarse en el mercado global. Las empresas que dominan la capacidad de innovar y adaptarse rápidamente tienen mayores probabilidades de mantener una ventaja competitiva sostenible (Teece et al; 1997). En el contexto específico de las empresas exportadoras peruanas, esto implica la adopción de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia operativa, la calidad del producto y la respuesta al cliente a nivel global.

En el ámbito de la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas, este marco filosófico epistemológico sugiere que la capacidad de las organizaciones para innovar, gestionar eficientemente su marca, acceder a nuevos mercados y cumplir con estándares

internacionales está intrínsecamente ligada a su capacidad de adaptación y aprendizaje organizacional continuo (Botero, 2014).

La competitividad estratégica se basa en la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener ventajas competitivas sostenibles en el ámbito global. Autores como Porter (1985) han desarrollado el concepto de las "cinco fuerzas competitivas" que influyen en la capacidad de una empresa para competir en un mercado específico. Este marco analítico incluye variables como el poder de negociación de los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes (Porter, 1985). En el contexto *pos panendémico* global, estas "fuerzas competitivas" pueden verse alteradas, lo que requiere una adaptación continua de las estrategias empresariales.

Integrar las teorías filosóficas incorporando los principios de estrategia competitiva, adaptabilidad, innovación tecnológica, diversificación de productos, gestión de marca, acceso a mercados internacionales y desarrollo sostenible se facilita un entendimiento más profundo de los procesos y factores que influyen en la competitividad de las empresas exportadoras peruanas y que son cruciales en un entorno global dinámico y *pos panendémico*. (Ráez et al; 2021).

Contar con una visión integral y detallada desde una perspectiva teórica y filosófica proporciona una base sólida para enriquecer la comprensión y el análisis de la competitividad internacional en el contexto específico de las empresas exportadoras peruanas lo que puede facilitar su proceso de internacionalización.

El concepto de competitividad internacional ha evolucionado significativamente a lo largo de los últimos tiempos, influenciado por cambios económicos globales y desarrollos teóricos en la literatura académica y empresarial.

El estudio de la competitividad internacional ha sido abordado desde varias perspectivas, comenzando con teorías clásicas del comercio internacional como las de autores precursores como Adam Smith y David Ricardo, quienes establecieron los fundamentos de la ventaja comparativa y su importancia en el comercio internacional, incluyendo modelos contemporáneos como el enfoque en las ventajas comparativas. Estas teorías proporcionaron el marco inicial para entender cómo las economías y las empresas pueden especializarse y competir eficazmente en el mercado global.

La idea de competitividad internacional surge en la literatura económica a partir de la segunda mitad del siglo XX, con el incremento de las relaciones comerciales internacionales y la globalización económica. Inicialmente, se centró en la capacidad de las empresas y los países para competir en mercados internacionales mediante la producción eficiente y la mejora continua de la calidad. Sin embargo, fue en las últimas décadas del siglo XX cuando se comenzó a integrar un enfoque más amplio que incluía factores como la innovación, la calidad del producto y la eficiencia operativa.

En el caso específico de Perú, el interés por la competitividad internacional cobró relevancia a partir de las reformas económicas implementadas en los años 90, las cuales buscaron integrar al país en la economía global y promover las exportaciones como motor de desarrollo. Autores como Hernando de Soto y Mario Vargas Llosa contribuyeron a la discusión sobre las políticas económicas y la apertura comercial, que influyeron directamente en la competitividad de las empresas peruanas. Progresivamente, la competitividad internacional de las empresas peruanas ha sido un tema de interés creciente en el contexto globalizado de las últimas décadas.

Hernando de Soto, en su obra "El Otro Sendero" (1986), expuso las barreras estructurales y la informalidad que afectaban la competitividad de las empresas peruanas en el contexto internacional. De Soto con su Teoría del Desarrollo Económico propuso reformas institucionales para mejorar el ambiente de negocios y fomentar la participación en mercados internacionales (De Soto, 1986).

El Modelo de Diamante de Michael Porter, fue introducido en la década de 1990, este modelo propone que la competitividad de una empresa o una nación depende de cuatro factores interrelacionados: condiciones de los factores, demanda de mercado, industrias relacionadas y estrategia, estructura y rivalidad de la empresa (Porter, 1990). Este enfoque ha sido aplicado para entender la competitividad de las exportaciones peruanas en diversos sectores.

La adaptación de los modelos de competitividad nacional de Michael Porter especialmente la ventaja competitiva de las naciones aplicados al contexto peruano ha sido crucial para entender cómo los factores específicos de Perú, como la estrategia empresarial, los factores de producción, la infraestructura, las condiciones de demanda, las industrias

relacionadas, la educación y la innovación influyen en la capacidad internacional de las empresas para competir en mercados globales.

El estudio de la competitividad internacional de las empresas peruanas ha avanzado significativamente en los últimos tiempos, con investigaciones que han analizado desde la mejora de la infraestructura logística hasta la adopción de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) (PRODUCE., 2024). Diversos investigadores han aportado estudios específicos sobre la competitividad comparada del sector exportador peruano y sus implicancias económicas y sociales (Guevara & Morales, 2017).

Dentro de los factores determinantes de la competitividad internacional de las empresas peruanas se encuentran, entre otros, estos pilares fundamentales:

La Innovación Tecnológica, como la capacidad de adoptar y desarrollar tecnologías avanzadas ha sido crucial para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos peruanos en mercados globales y ha permitido a las empresas peruanas aumentar su competitividad en sectores claves para el país como la agroexportación y la manufactura.

La Calidad y el Prestigio de Marca, gracias a las cuales las Empresas peruanas reconocidas por la calidad de sus productos han logrado penetrar, competir, mantenerse y expandirse en mercados internacionales exigentes.

El Acceso a Mercados Internacionales, mediante la participación activa y el aprovechamiento de los acuerdos comerciales suscritos por el Perú y la diversificación de mercados que han facilitado la expansión, el crecimiento y la sostenibilidad de las exportaciones peruanas.

La competitividad internacional de las empresas es un factor crucial para su inserción, desarrollo, crecimiento y éxito en los mercados internacionales contemporáneos. Este marco teórico se desarrolla a partir de fundamentos sólidos que abordan las diversas dimensiones de la competitividad empresarial en un entorno globalizado.

Este concepto se define como la capacidad de las organizaciones para competir efectivamente en mercados extranjeros, manteniendo y aumentando su participación global mediante estrategias que aprovechan ventajas competitivas. Este concepto es clave más aún en

un entorno económico globalizado donde las barreras geográficas y comerciales se han reducido significativamente, permitiendo a las empresas acceder a una diversidad de mercados y competidores y especialmente en un contexto *pos pandémico* donde la resiliencia y la capacidad de adaptación son fundamentales.

La competitividad internacional de las empresas peruanas se refiere a la capacidad de las organizaciones nacionales para participar y prosperar en los mercados globales, destacándose por su capacidad de innovación, eficiencia operativa, calidad percibida, reputación de marca y acceso estratégico efectivo a mercados internacionales.

Según Porter (1990), la competitividad de una nación o de una empresa se basa en su habilidad para generar excedentes de rentabilidad. Esta rentabilidad depende de la habilidad de la empresa para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores en el mercado global. Estas ventajas no se limitan únicamente a la reducción de costos, sino que también pueden manifestarse en diferentes formas y abarcan la diferenciación de productos, la innovación continua, calidad, eficiencia, gestión estratégica de la marca y la optimización de la cadena de valor, que permiten a la empresa ganar una porción significativa del mercado global. El autor argumenta que las empresas que logran mantener ventajas competitivas consistentes son aquellas que pueden optimizar su cadena de valor y adaptarse rápidamente a las dinámicas cambiantes del mercado global. Esta capacidad de adaptarse ágil y rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado global y aprovechar oportunidades emergentes es esencial para asegurar un posicionamiento firme y duradero y son aspectos clave para mantener la competitividad a largo plazo (Porter, 1990).

La teoría de Porter proporciona un marco sólido para entender los factores determinantes de la competitividad internacional, destacando la importancia de estrategias claras y diferenciadas y de costos eficientes que permitan a las empresas peruanas posicionarse exitosamente en mercados globales.

Sin embargo, algunos críticos argumentan que esta perspectiva podría ser limitada al no considerar adecuadamente los aspectos culturales y sociales específicos de cada mercado local. Por otro lado, la aplicación práctica de los conceptos de Porter puede ser compleja para las

pequeñas y medianas empresas (PYME) peruanas, que enfrentan barreras financieras y logísticas significativas al intentar expandirse globalmente.

No obstante ello, la teoría de Porter ha sido ampliamente aceptada y aplicada en el ámbito de la estrategia empresarial y la competitividad nacional. En líneas generales constituye un marco sólido que destaca la importancia de las estrategias diferenciadoras y de costos para el éxito de las empresas en los mercados internacionales.

En el contexto peruano, autores como Maekawa, C. (2013) han destacado la importancia de la internacionalización de las empresas peruanas como un factor determinante para su competitividad. El investigador argumenta que las empresas deben no solo buscar oportunidades de exportación, sino también desarrollar capacidades internas que les permitan competir en términos de calidad, innovación y eficiencia con empresas internacionales. Esta perspectiva local complementa las teorías globales al contextualizarlas dentro de las realidades y desafíos específicos que enfrentan las empresas peruanas en el mercado internacional (Maekawa, 2013).

La perspectiva de Maekawa, C. (2013) enriquece este marco al enfatizar la necesidad de desarrollo de capacidades locales de las Micro y Pequeñas Empresas (MyPE) bajo dos modelos de exportación: gradual o Uppsala y acelerado o nuevas empresas internacionales a efectos que puedan competir a nivel internacional, adaptándose a las particularidades del entorno empresarial peruano.

En tal sentido, la contribución de Maekawa, C. (2013) subraya la importancia de adaptar las estrategias de internacionalización a las condiciones locales y capacidades específicas de las empresas peruanas. Esto implica no solo buscar mercados externos, sino también fortalecer internamente la capacidad de innovación, mejorar la eficiencia operativa y gestionar estratégicamente la reputación de marca en el contexto global (Maekawa, 2013).

Participación de Mercado Global

El concepto de participación de mercado global ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Desde su origen, este indicador ha sido fundamental para evaluar y medir la posición competitiva relativa de las empresas en los mercados internacionales, ha reflejado cambios en la competencia empresarial, las estrategias de internacionalización y en el panorama económico global.

La idea de participación de mercado tiene sus raíces en la economía industrial y la teoría de la competencia. Se refiere a la cuota de mercado que una empresa o un país posee en relación con el mercado global de un producto o servicio específico. Esta medida no solo indica la magnitud de las ventas de una empresa en comparación con sus competidores, sino también su capacidad para influir en el mercado y para adaptarse a las dinámicas competitivas.

En las primeras etapas de la teoría económica, la participación de mercado se consideraba simplemente como una métrica de ventas relativas. Autores clásicos como Alfred Marshall y Joseph Schumpeter contribuyeron con conceptos relacionados con la competencia y la estructura de mercado, sentando las bases para futuros estudios sobre participación de mercado.

En los años 60 y 70, el interés por la participación de mercado comenzó a crecer entre los académicos y estrategias empresariales. Autores como Theodore Levitt y Philip Kotler, pioneros en marketing internacional, discutieron la importancia de entender y medir la participación de mercado como parte de la estrategia de expansión global (Levitt, 1960; Kotler, 1972).

Durante las décadas siguientes, el enfoque en la participación de mercado global se refinó con el advenimiento de modelos analíticos más sofisticados y la disponibilidad de datos internacionales más precisos. Autores como Michael Porter contribuyeron significativamente al desarrollo de marcos analíticos que incorporaron la participación de mercado como un componente clave de la ventaja competitiva (Porter, 1980).

En términos prácticos, las empresas comenzaron a utilizar métricas específicas para calcular su participación de mercado global, utilizando datos de ventas, cuotas de exportación y análisis de competidores. La globalización y la integración económica han ampliado la relevancia de este indicador, destacando la importancia de la penetración y expansión en mercados internacionales como motores del crecimiento empresarial (Dunning, 1993).

Autores contemporáneos han enfatizado la importancia de la flexibilidad estratégica y la adaptación cultural en la determinación de la participación de mercado en entornos globalizados (Rugman & Verbeke, 2004). En las últimas décadas, el enfoque en la participación de mercado global ha evolucionado hacia la integración de variables cualitativas como la percepción de la marca y la capacidad de innovación (Kotler & Keller, 2016).

En el contexto específico de las empresas peruanas, la investigación sobre la participación de mercado global ha experimentado avances notables en las últimas décadas. Estudios realizados por instituciones como la Sociedad de Comercio Exterior del Perú - ComexPerú y la Universidad del Pacífico han analizado la evolución de la exportación peruana y su impacto en la participación de mercado global en sectores clave como la minería, la agroindustria y el turismo (ComexPerú, 2023).

La participación de mercado global es un indicador clave de la competitividad internacional de las empresas peruanas, que refleja su capacidad para captar y mantener una porción significativa del mercado mundial en su sector específico. Este indicador no solo muestra la penetración y aceptación de los bienes o servicios de una empresa en diferentes mercados internacionales, sino que también refleja su habilidad para competir efectivamente con empresas locales e internacionales a nivel global.

Según Dunning (1980), la participación de mercado global puede entenderse como la capacidad de una empresa para ganar una porción del mercado significativa en comparación con la porción total de la competencia, así como mantenerla en el tiempo, de un mercado específico a nivel mundial, sea a nivel de países o regiones geográficas. Este indicador es fundamental para evaluar la penetración y la competitividad de una empresa en mercados internacionales. La teoría de la Eclectic Paradigm de Dunning sugiere que la participación de mercado global no solo depende de la calidad y competitividad de los bienes o servicios ofrecidos, sino también de la capacidad de la empresa para aprovechar sus ventajas competitivas específicas, como tecnología avanzada, eficiencia operativa, acceso a recursos clave, estrategia de marketing internacional y grado de adaptación a las necesidades locales de cada mercado (Dunning, 1980).

Por otro lado, Hill (2018) argumenta que la participación de mercado global está estrechamente relacionada con la capacidad de una empresa para aprovechar sus ventajas competitivas en diferentes partes del mundo. Esto implica no solo una diferenciación clara y valor percibido en comparación con sus competidores, sino también una ejecución efectiva de la estrategia global que incluye la gestión de la cadena de suministro, la distribución y el servicio al cliente (Hill, 2018).

En el entorno peruano, autores como Maekawa, C. (2013) enfatizan que las empresas peruanas deben desarrollar estrategias específicas para aumentar su participación de mercado global y subrayan que la expansión de las empresas peruanas hacia mercados globales requiere no solo de recursos financieros y tecnológicos, sino también deben buscar consolidar su posición mediante una comprensión profunda de las dinámicas competitivas internacionales. Esto incluye la identificación de mercados objetivo, la adaptación a las normativas internacionales, la adecuación específica a cada mercado objetivo y la creación de alianzas estratégicas con actores locales e internacionales (Maekawa, 2013). Este autor señala que las empresas deben considerar tanto los aspectos comerciales como los culturales al expandirse internacionalmente, asegurando así una integración exitosa en los mercados extranjeros.

Medir y aumentar la participación de mercado global es fundamental para las empresas peruanas que desean expandirse más allá de sus fronteras nacionales y competir eficazmente a nivel internacional. Este indicador al proporcionar una medida tangible del éxito en los mercados internacionales no solo refleja la aceptación y demanda de sus bienes o servicios en mercados extranjeros sino que también impulsa la expansión y la sostenibilidad a largo plazo y su capacidad para competir con empresas locales e internacionales. Sin embargo, lograr, medir, mantener y aumentar una participación significativa requiere un enfoque y combinación de estrategias continuas bien diseñadas y una ejecución eficaz que considere tanto los factores internos como externos así como las dinámicas cambiantes del mercado global y las preferencias de los consumidores que afectan la competitividad.

Imagen de Calidad

La imagen de calidad de una empresa es un indicador clave que influye en su competitividad internacional. Refleja la percepción que los consumidores tienen sobre la excelencia y fiabilidad de los bienes o servicios ofrecidos. A lo largo del tiempo, el concepto de imagen de calidad evolucionó en el contexto de la gestión de la calidad total y la diferenciación competitiva en respuesta a cambios en las expectativas del consumidor y en las estrategias empresariales

La conceptualización de la imagen de calidad ha sido central en la literatura de marketing desde hace varias décadas. Inicialmente, se centraba en la conformidad con especificaciones técnicas y en la satisfacción del cliente.

Durante los años 1960 y 1970, autores como Philip Crosby y Joseph Juran desarrollaron teorías y metodologías para mejorar la calidad en las operaciones empresariales. Como resultado, se establecieron estándares y herramientas para medir y gestionar la calidad como un indicador de competitividad (Crosby, 1980).

Posteriormente, autores como Philip Kotler contribuyeron al entendimiento de la calidad percibida como un componente esencial de la imagen de marca desde los primeros estudios de marketing (Kotler, 1972).

En la década de 1980, el enfoque se amplió para incluir la calidad percibida por los consumidores por lo que el concepto de imagen de calidad fue desarrollándose significativamente hacia una visión más integral de los productos, más allá de la mera percepción de su calidad hacia una comprensión más holística que considera también aspectos como la satisfacción del cliente, la excelencia en la entrega del servicio, la lealtad hacia la marca y la reputación corporativa de la empresa (Zeithaml, 1988).

Con el tiempo, la investigación de la imagen de calidad ha evolucionado desde esas primeras conceptualizaciones. David Aaker por ejemplo introdujo modelos en los que integraban la percepción del cliente como parte integral de la imagen de marca y calidad destacando la importancia de la gestión de la marca además de la calidad percibida como elementos clave para la diferenciación competitiva (Aaker, 1991).

Autores contemporáneos como Kevin Lane Keller han ampliado el concepto de imagen de marca para incluir aspectos subjetivos de la calidad como la lealtad del cliente y la asociación de la marca con valores y emociones, atributos clave que influyen en la percepción del consumidor y en las decisiones de compra (Keller, 1993). Keller enfatiza la importancia de la consistencia y la congruencia en la gestión de la imagen de marca y la calidad para construir una ventaja competitiva sostenible.

Este enfoque integral ha permitido a las empresas peruanas y globales entender cómo posicionar sus bienes y servicios, perspectivas que son cruciales a fin de desarrollar estrategias más sofisticadas para mejorar su imagen de calidad de manera más efectiva en los cada vez más competitivos mercados internacionales.

En el contexto peruano, el estudio de la imagen de calidad ha avanzado significativamente con investigaciones que evalúan cómo las empresas peruanas pueden mejorar su reputación y competir en mercados internacionales. Estudios realizados por diversos académicos han explorado la gestión de la calidad en sectores específicos como el de la agroindustria, destacando la importancia de la imagen en la diferenciación competitiva dentro del planeamiento estratégico (Barrantes et al; 2022).

La imagen de calidad se define como "la percepción global y evaluativa que tienen los consumidores sobre la excelencia, prestigio o superioridad de un producto o servicio de una empresa en relación con sus expectativas y las de sus competidores" (Zeithaml, 1988).

Este indicador es vital para la competitividad internacional, constituye un activo estratégico empresarial ya que una imagen de calidad positiva puede influir directa y significativamente en la preferencia de los consumidores, las decisiones de compra, la fidelidad a la marca, la reputación de la empresa y la disposición a pagar un precio *premium* por el bien o servicio y no solo refleja la percepción de los consumidores y clientes sobre la excelencia de los bienes o servicios de una empresa, sino que también impacta significativamente en su capacidad para competir y expandirse en mercados internacionales. Asimismo, certificaciones como ISO y otros estándares de calidad son reconocidos internacionalmente y pueden fortalecer la imagen de calidad de una empresa al demostrar conformidad con normas rigurosas de producción y gestión.

Según Zeithaml (1988), El concepto "Imagen de Calidad" sugiere que la calidad percibida por los consumidores no es solo una evaluación objetiva del rendimiento del producto sino una evaluación subjetiva que incluye aspectos tangibles e intangibles que se forma a través de múltiples dimensiones, como el rendimiento del producto, sus características tangibles e intangibles, la reputación de la marca y las experiencias pasadas con la misma. Esta percepción puede variar significativamente entre diferentes mercados objetivo y está influenciada las expectativas culturales y sociales de los consumidores.

Específicamente, la reputación de una marca es la percepción global que tienen los consumidores y otras partes interesadas sobre la credibilidad, fiabilidad y responsabilidad social de una empresa. Autores como Aaker y Joachimsthaler (2009) destacan que una reputación de

marca sólida puede actuar como un activo estratégico que diferencia a la empresa en mercados competitivos (Aaker & Joachimsthaler, 2009).

Desde una perspectiva global, autores como Kotler y Keller (2016) proporcionan marcos teóricos valiosos sobre la gestión de la calidad percibida y la reputación de marca, aplicables a empresas peruanas que buscan expandirse globalmente.

Según estos autores, la calidad percibida es crucial para la satisfacción del cliente y la fidelidad a la marca. Implica la evaluación subjetiva que hace el consumidor sobre la excelencia o superioridad de un producto o servicio en relación con sus expectativas (Kotler & Keller, 2016).

En el contexto peruano, autores como Ramos, F. (2021) han enfatizado que las empresas exportadoras peruanas enfrentan el desafío de construir y gestionar proactivamente una imagen de calidad tanto a nivel local como internacional que no solo cumpla con estándares de calidad reconocidos internacionalmente, sino que también refleje la autenticidad y la excelencia de los productos peruanos. El autor sostiene que ello implica también saber comunicar de manera efectiva estos atributos a los consumidores globales. Esto es crucial especialmente en sectores como la agroindustria, la moda y el turismo, donde la percepción de calidad y autenticidad puede influir en la competitividad y en el acceso a nuevos mercados internacionales. La gestión estratégica de la imagen de calidad puede ser crucial para diferenciar a las empresas peruanas en los competitivos mercados de la actualidad y contribuir a su expansión exitosa en el ámbito internacional (Ramos, 2021).

Por tanto, en un entorno globalizado y competitivo, donde la competencia se intensifica y las preferencias de los consumidores cambian rápidamente, mantener y mejorar continuamente la imagen de calidad, así como adaptar estrategias de imagen de calidad a las particularidades del mercado nacional y a las expectativas de los consumidores locales e internacionales deviene en fundamental para el éxito empresarial a largo plazo de las empresas peruanas en los mercados internacionales.

Innovación Tecnológica

La innovación tecnológica es un factor determinante en la competitividad internacional de las empresas peruanas, permitiéndoles desarrollar nuevas capacidades y mejorar su posición en el mercado global.

El concepto de innovación tecnológica se remonta al siglo XX, cuando las empresas comenzaron a reconocer la importancia de adoptar nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia y la calidad de sus productos. Inicialmente asociado con avances en la producción y la automatización, este indicador ha evolucionado para incluir aspectos como la innovación en procesos, productos y modelos de negocio.

Durante las décadas de 1950, 1960 y 1970, investigadores como Joseph Schumpeter y Everett Rogers sentaron las bases teóricas sobre la innovación como motor del crecimiento económico. Schumpeter introdujo el concepto de "destrucción creativa", argumentando que las innovaciones tecnológicas pueden revolucionar industrias enteras (Schumpeter, 1942).

Con el avance de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la innovación tecnológica adquirió una dimensión digital. Autores como Clayton Christensen exploraron la innovación disruptiva, destacando cómo las empresas pueden introducir bienes y servicios radicalmente nuevos que transforman mercados existentes (Christensen, 1997).

En el contexto peruano, la investigación sobre innovación tecnológica ha crecido significativamente. Estudios realizados por académicos como (Demetrio, M., Flores, D., Ríos, K., Quispe, A., & Seguil-Ormeño, N., 2023) han examinado la adopción de TIC por parte de las empresas peruanas y su impacto en la competitividad. Además, iniciativas gubernamentales como las de CONCYTEC han promovido la innovación a través de fondos y programas de apoyo a la investigación y desarrollo (I+D).

La competitividad internacional de las empresas peruanas depende en gran medida de su capacidad para innovar tecnológicamente. El indicador de Innovación Tecnológica no solo se refiere a la introducción de nuevas tecnologías, sino también a la creación de nuevas ideas y a su capacidad de aplicarlas de manera efectiva para mejorar bienes, servicios y procesos que resultan en mejoras significativas en la eficiencia, efectividad o competitividad de una empresa que le permita así competir exitosamente en mercados globales cada vez más dinámicos y competitivos.

La innovación tecnológica se define como el proceso a través del cual las empresas logran la transformación del conocimiento científico y tecnológico en bienes, servicios y procesos nuevos o mejorados (Teece, 1986). Este proceso incluye la investigación y desarrollo (I+D), la adopción de tecnologías avanzadas, y la capacidad de adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y de mercado. El autor afirma que la capacidad de innovación tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa y la calidad de los productos, sino que también puede crear barreras de entrada para competidores y establecer ventajas competitivas sostenibles (Teece, 1986).

Según Schumpeter (1934), los tipos de innovación pueden ser de productos (nuevos productos o mejoras significativas), procesos (nuevos métodos de producción o distribución), organizacionales (nuevas formas de organizar el trabajo) o de marketing (nuevas formas de comercializar productos) (Schumpeter, 1934).

Autores como Porter (1985) advierte que el impacto en la competitividad de la innovación tecnológica puede ser una fuente fundamental de ventaja competitiva, especialmente cuando se traduce en mejoras de eficiencia operativa, reducción de costos y diferenciación de productos (Porter, 1985).

Rogers (2003) propone la adopción y difusión, donde la adopción de innovaciones tecnológicas por parte de las empresas sigue un proceso que va desde los innovadores y adoptantes tempranos hasta los rezagados (Rogers, 2003).

En el ámbito nacional, las empresas peruanas exportadoras enfrentan desafíos específicos como la brecha tecnológica y la necesidad de adaptar tecnologías a sus contextos particulares y puede incluir desde el desarrollo de nuevos productos hasta la implementación de procesos más eficientes que permitan ingresar y competir en nuevos mercados internacionales. Autores como Garcia, Tumbajulca y Cruz (2021) han destacado que las empresas deben desarrollar una cultura de innovación que promueva la creatividad y la experimentación. Esto implica no solo adoptar tecnologías existentes, sino también desarrollar capacidades internas para gestionar la innovación de manera efectiva y sostenible y adaptarlas a las necesidades específicas del mercado peruano y a las condiciones locales. La capacidad de las organizaciones para innovar tecnológicamente puede no solo mejorar la competitividad en mercados globales, sino también fortalecer la red

empresarial local (García et al, 2021). Comprender este proceso es crucial para evaluar cómo las empresas peruanas pueden integrar tecnologías emergentes de manera efectiva. En un contexto globalizado, donde la velocidad de cambio tecnológico es alta, las empresas peruanas deben invertir en capacidades de innovación para mantenerse relevantes y competitivas. Sin embargo, implementar innovaciones tecnológicas con éxito puede ser un desafío, especialmente para empresas pequeñas y medianas que enfrentan limitaciones de recursos y capacidades. La innovación tecnológica es un factor determinante para la competitividad internacional de las empresas peruanas. No se trata solo de adoptar tecnologías avanzadas, sino de generar conocimiento propio y utilizarlo de manera estratégica para diferenciarse en el mercado global.

Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa es un indicador fundamental que evalúa la capacidad de las empresas para utilizar de manera efectiva sus recursos y maximizar la producción y el rendimiento. En el contexto peruano, este indicador ha evolucionado con el objetivo de mejorar la competitividad en los mercados internacionales.

El concepto de eficiencia operativa surge de los principios de la gestión científica desarrollados por Frederick Taylor a principios del siglo XX. Taylor propuso métodos para mejorar la eficiencia en la producción industrial a través del análisis de tiempos y movimientos, (Taylor, 1911). Desde entonces, ha evolucionado para incluir una variedad de técnicas y enfoques destinados a optimizar procesos y reducir costos operativos.

Frederick Taylor y Henry Ford fueron pioneros en la aplicación de métodos de gestión para mejorar la eficiencia operativa en las líneas de producción. Sus ideas sentaron las bases para el desarrollo de estándares y procedimientos que posteriormente fueron adoptados por industrias en todo el mundo.

Con la globalización y la adopción de tecnologías avanzadas, como la automatización y la gestión de la cadena de suministro, la eficiencia operativa ha evolucionado hacia la integración de sistemas más complejos y la mejora continua. Autores contemporáneos como Michael Hammer y Peter Drucker han contribuido con conceptos sobre la reingeniería de procesos y la gestión basada en el rendimiento (Drucker, 1999).

En el caso peruano, la eficiencia operativa se ha convertido en un área de estudio crítica, especialmente en sectores como la minería y la manufactura. Investigaciones realizadas por académicos como (Julca, 2022) han analizado la implementación de prácticas de eficiencia operativa y su impacto en la competitividad de empresas peruanas de sectores estratégicos a nivel global.

La eficiencia operativa es un indicador fundamental de la competitividad internacional de las empresas peruanas, ya que afecta directamente su capacidad para producir bienes y servicios de manera rentable y competitiva en mercados globales cada vez más exigentes y dinámicos.

La eficiencia operativa se define como "la capacidad de una empresa para utilizar de manera óptima sus recursos y procesos a fin de maximizar la producción de bienes y servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible manteniendo altos estándares de calidad y la satisfacción del cliente" (Porter, 1990). Este indicador no solo se refiere a la optimización de procesos y recursos internos, sino también a la capacidad de responder de manera ágil a las demandas del mercado y a las condiciones económicas cambiantes. Según Porter, la eficiencia operativa es crucial para la competitividad porque permite a las empresas reducir costos, mejorar la calidad y ofrecer precios competitivos en mercados globales cada vez más exigentes y dinámicos. Esto puede lograrse a través de la implementación de prácticas de gestión eficaces, la automatización de procesos, la mejora continua y la optimización de la cadena de suministro.

La eficiencia operativa se centra en la mejora continua de los procesos empresariales mediante la Gestión de Procesos. Autores como Hammer y Champy (1993) destacan la importancia de la Reingeniería de Procesos para eliminar redundancias y optimizar flujos de trabajo (Hammer & Champy, 1993).

Autores como Kaplan y Norton en su libro sobre el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) subrayan la importancia de medir y gestionar costos de manera estratégica. La implementación de sistemas efectivos de control de costos es esencial para mejorar la eficiencia operativa (Kaplan & Norton, 1996).

La filosofía de la Calidad Total, promovida por autores como Deming, implica la mejora continua de la calidad en todos los niveles de la organización, lo cual no solo reduce costos de

retrabajo (rework) sino que también mejora la satisfacción del cliente y la competitividad (Deming, 1986).

Autores como Hayes y Wheelwright (1979) explican cómo las empresas pueden lograr ventajas competitivas a través de la gestión eficiente de sus operaciones (Hayes & Wheelwright, 1979).

En el contexto peruano, publicaciones como Gestión. (2014) han enfatizado que las empresas peruanas deben mejorar su eficiencia operativa para competir con éxito en mercados internacionales. Esto implica no solo adoptar tecnologías avanzadas y modernizar infraestructuras, sino también desarrollar capacidades internas que promuevan la eficiencia en todos los niveles organizacionales. Las prácticas de gestión operativa pueden ser adaptadas al contexto local para mejorar la competitividad nacional, la capacidad de operar de manera eficiente no solo reduce costos, sino que también mejora la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y fortalece la posición competitiva de las empresas peruanas a nivel global.

La eficiencia operativa es un elemento central y por ende un indicador fundamental para la competitividad internacional de las empresas peruanas ya que influye directamente en su capacidad para producir bienes y servicios de manera rentable y competitiva. Sin embargo, lograr y mantener altos niveles de eficiencia puede requerir inversiones significativas en tecnología, formación de personal y gestión de procesos. Mejorar la eficiencia operativa no solo implica implementar tecnologías avanzadas y procesos automatizados sino que es crucial que las empresas peruanas desarrollen capacidades internas a través de estrategias integrales que no solo mejoren la eficiencia operativa, infraestructura limitada, costos logísticos elevados y barreras regulatorias sino que también impulsen la innovación y la adaptabilidad organizacional que les permitan adaptarse rápidamente a vertiginosos cambios en el entorno competitivo global y enfrentar los desafíos de un mercado internacional cada vez más exigente, dinámico y altamente competitivo.

Prestigio de Marca

El prestigio de marca es un indicador crítico que afecta directamente la percepción y la preferencia de los consumidores hacia los bienes o servicios de una empresa. En el contexto

peruano, la construcción y gestión del prestigio de marca ha evolucionado significativamente tanto a nivel gubernamental como privado para competir exitosamente en los mercados internacionales.

El concepto de prestigio de marca se originó con la necesidad de diferenciar productos similares en el mercado y establecer una conexión emocional y de confianza con los consumidores. Inicialmente, se centraba en atributos tangibles como la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Con el tiempo, ha evolucionado hacia una percepción más amplia que incluye aspectos intangibles como la reputación, la identidad corporativa y la responsabilidad social empresarial.

Autores como David Aaker y Kevin Lane Keller han desarrollado modelos que tratan de explicar la trascendencia del prestigio de marca. Aaker introduce el concepto de "identidad de marca" como una herramienta para diferenciar y posicionar marcas en la mente de los consumidores (Aaker, 1996). Más adelante, Keller explicó cómo construir y gestionar el prestigio de marca a través de adecuadas estrategias de marketing y comunicación (Keller, 2008).

Investigadores como Naomi Klein y Philip Kotler han explorado cómo las marcas pueden utilizar la narrativa y la autenticidad para fortalecer su prestigio y ganar la lealtad del consumidor (Kotler & Pfoertsch, 2006). En la era digital, el prestigio de marca ha evolucionado con la influencia de las redes sociales y la transparencia en las operaciones empresariales (Klein, 2002).

En el contexto peruano, el estudio del prestigio de marca ha sido abordado por diversos académicos, quienes han examinado cómo las empresas peruanas pueden mejorar su reputación y competitividad a nivel internacional a través de la responsabilidad social y estrategias de *branding* efectivas (Puell, 2019).

El prestigio de marca se refiere a la percepción favorable y distintiva que tiene el público objetivo sobre una marca específica en comparación con sus competidores. Este indicador es crucial en la competitividad internacional, ya que influye directamente en la preferencia de los consumidores, la capacidad para acceder a nuevos mercados y la resistencia frente a la competencia global.

Según Aaker (1996), el prestigio de marca se construye a través de la consistencia en la entrega de promesas de marca, la capacidad para diferenciarse de la competencia y la creación de una conexión emocional con los consumidores (Aaker, 1996). Desde una perspectiva psicológica, Keller (1993) sostiene que la capacidad de la marca para mantenerse relevante y adaptarse a las necesidades cambiantes de los consumidores fortalece su prestigio y argumenta que el prestigio de marca se forma por las asociaciones positivas y las experiencias satisfactorias que los consumidores tienen con la marca a lo largo del tiempo (Keller, 1993).

El prestigio de marca no es simplemente el reconocimiento superficial de una empresa o producto; implica una percepción profunda y favorable que los consumidores tienen sobre la marca. El prestigio de marca se forma a partir de la autenticidad, la coherencia y la capacidad de la marca para mantener una promesa única y relevante para su público objetivo (Kapferer, 2012).

Un primer factor determinante del prestigio de marca es la consistencia y coherencia, es decir las marcas que mantienen una identidad visual y verbal coherente a lo largo del tiempo refuerzan su prestigio. Según de Chernatony y Segal-Horn (2003), la consistencia en la comunicación de la marca refuerza la confianza del consumidor y mejora la percepción de calidad y fiabilidad (de Chernatony & Segal-Horn, 2003).

El segundo factor determinante del prestigio de marca es la relevancia y adaptabilidad, es decir las marcas deben ser capaces de adaptarse a diferentes mercados y culturas sin perder su esencia (Keller, 1993).

Como tercer factor determinante del prestigio de marca se encuentra la experiencia del cliente, es decir la interacción positiva y satisfactoria durante el ciclo de vida del producto con el cliente contribuye significativamente al prestigio de marca. Según Muntinga, Moorman y Smit (2011), las experiencias positivas aumentan la lealtad del cliente y refuerzan la percepción de prestigio (Muntinga et al; 2011).

En el contexto de la internacionalización, especialmente para las empresas peruanas que buscan expandirse en mercados extranjeros, esos factores determinantes mencionados son cruciales para establecer una posición competitiva sólida.

En nuestro medio, estudios como el de Boza (2012) destacan que el prestigio de las denominaciones de origen y las marcas colectivas, incluidas las marcas país, son especialmente relevantes para las empresas exportadoras, ya que facilita la penetración en mercados internacionales exigentes y competitivos. El autor afirma también que las empresas peruanas deben gestionar activamente su reputación y percepción de marca para poder competir con éxito a nivel global (Boza, 2012).

En el caso del Perú, específicamente para las empresas exportadoras, la gestión estratégica del prestigio de marca debe considerar aspectos adicionales como la Cultura y Valores Locales y el Marketing Digital y Redes Sociales. Por un lado, la Cultura y Valores Locales significa adaptar la estrategia de marca para reflejar los valores culturales y aspiraciones locales lo que puede fortalecer la conexión emocional con los consumidores peruanos y facilitar la expansión internacional. Por otro lado, el Marketing Digital y Redes Sociales mediante el uso y aplicación de plataformas digitales para contar historias de marca, auténticas y relevantes, puede mejorar el prestigio de marca, especialmente entre los consumidores más jóvenes y conectados globalmente.

En el contexto *pos pandémico* global, donde la confianza, la transparencia, la reputación y la responsabilidad social son cada vez más valoradas por los consumidores, el prestigio de marca va más allá del simple reconocimiento, implica la construcción de una identidad sólida y confiable que responda a los valores y expectativas de los consumidores y a la larga se convierte en un activo estratégico aún más crítico y fundamental para diferenciar las empresas peruanas en mercados internacionales altamente competitivos y volátiles. Por tal motivo, resulta imprescindible para las empresas peruanas asegurarse de gestionar proactivamente su reputación y percepción de marca no solo a nivel nacional, sino también en los mercados internacionales donde compiten.

Acceso a Mercados Internacionales

El acceso a mercados internacionales es un indicador crucial para evaluar la capacidad de las empresas peruanas para expandirse y competir globalmente. Este indicador abarca desde la capacidad de penetración en nuevos mercados hasta la adaptación a normativas comerciales internacionales y la gestión de alianzas estratégicas.

El concepto de acceso a mercados internacionales surge con la globalización económica y la apertura de fronteras comerciales. Inicialmente, se centraba en la eliminación de barreras arancelarias y la promoción de exportaciones. Con el tiempo, ha evolucionado para incluir aspectos como la identificación de oportunidades de mercado, la adaptación cultural y la gestión de canales de distribución globales.

En las décadas de 1960 y 1970, los estudios sobre comercio internacional se concentraron en la teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo y las políticas de apertura económica.

Décadas después, autores como Michael Porter y Paul Krugman desarrollaron modelos para entender cómo las empresas pueden aprovechar las ventajas competitivas en mercados extranjeros (Krugman & Obstfeld, 2009).

Actualmente, con la firma de acuerdos comerciales regionales y la expansión de la logística global, el acceso a mercados internacionales ha evolucionado hacia la gestión estratégica de cadenas de suministro y la adaptación a regulaciones comerciales internacionales. Investigadores como (Robles & Jáuregui, 2017) han explorado cómo las empresas peruanas pueden mejorar su acceso a mercados internacionales mediante estrategias de internacionalización y diversificación.

En el contexto peruano, el acceso a mercados internacionales ha sido objeto de estudio en diversas investigaciones académicas y políticas públicas. Estudios como los de (Mamani et al; 2024) han analizado la influencia de los acuerdos comerciales bilaterales y multilaterales en la expansión de las exportaciones peruanas hacia mercados exigentes.

El acceso a mercados internacionales es un indicador esencial de la competitividad internacional de las empresas ya que determina la capacidad de una organización para penetrar, operar y expandirse efectivamente en diferentes países y regiones del mundo. Este indicador está influenciado por varios factores estratégicos y operativos que deben ser cuidadosamente gestionados para maximizar las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad a nivel global.

El acceso a mercados internacionales no solo implica la capacidad de entrar en nuevos mercados, sino también la habilidad para establecer una presencia efectiva y sostenible que permita el crecimiento continuo y la adaptación a las condiciones locales de diferentes países.

Según Rugman y Verbeke (2004), un factor crítico para el acceso a mercados internacionales es la Adaptabilidad Cultural la cual se ve facilitada según la capacidad de la empresa para aprovechar sus recursos y capacidades internas de manera efectiva en entornos externos diversos. Este enfoque resalta la importancia de la integración y adaptación de las estrategias de marketing, comunicación, ventas y distribución a las condiciones específicas de cada mercado objetivo y deben ser ajustadas para que coincidan con las sensibilidades locales y construir relaciones sólidas con los clientes (Rugman & Verbeke, 2004).

Desde una perspectiva estratégica, otro factor crítico para el acceso a mercados internacionales son las Barreras Comerciales y Regulatorias. Barreras como los aranceles, las normativas sanitarias y las políticas comerciales son cruciales para evaluar antes de ingresar a un nuevo mercado. Las empresas deben considerar el grado de apertura y regulación de los mercados internacionales, así como las barreras comerciales y culturales que pueden influir en su acceso y éxito en mercados extranjeros (Hill, 2011). Según (Ghemawat, 2001), considera como factor crítico para el acceso a mercados internacionales a las redes de distribución y logística, es decir afirma que la infraestructura logística cumple un papel determinante para garantizar la disponibilidad y entrega oportuna de productos en los mercados extranjeros por lo que el establecimiento de redes de distribución eficientes y logística confiable es crucial en la competitividad internacional de las empresas.

Asimismo, (Contractor, & Kundu, 1998) propone a las Alianzas Estratégicas como estrategia valiosa para mejorar el acceso a mercados internacionales, es decir construir colaboraciones con socios locales en el mercado de destino a fin de facilitar el acceso a conocimientos del mercado, reducir costos de entrada y fortalecer la posición competitiva de las empresas en el extranjero.

Igualmente, otra estrategia para mejorar el acceso a mercados internacionales es la Investigación de Mercado ya que la investigación exhaustiva del mercado objetivo, incluyendo análisis de demanda, competencia y tendencias locales, es fundamental para tomar decisiones informadas y adaptar las estrategias de entrada.

De igual modo, como estrategia para mejorar el acceso a mercados internacionales el Cumplimiento Normativo es esencial debido a que cumplir con las regulaciones locales e

internacionales no solo garantiza el acceso al mercado, sino que también construye una reputación de cumplimiento y responsabilidad corporativa.

La identificación y evaluación proactiva de estos factores son fundamentales para desarrollar estrategias de entrada efectivas por lo que las empresas peruanas deben entender y anticipar estas barreras para minimizar riesgos y maximizar oportunidades. El acceso a los mercados internacionales es un desafío complejo pero crucial para las empresas peruanas que buscan expandirse globalmente. La capacidad para desempeñarse eficazmente por las regulaciones internacionales, adaptarse a las preferencias culturales locales y establecer redes de distribución confiables constituye un elemento crítico para alcanzar y mantener una presencia exitosa en los mercados extranjeros (Alvarez, 2023).

Además de todo lo señalado, en el contexto actual *pos pandémico* global, la digitalización y el comercio electrónico han transformado la forma en que las empresas peruanas pueden acceder a mercados internacionales, permitiendo nuevas oportunidades de alcance y eficiencia operativa.

Desarrollo de Nuevos Mercados

El desarrollo de nuevos mercados para las empresas exportadoras peruanas implica un enfoque estratégico que va más allá de la simple expansión geográfica. Desde una perspectiva filosófica, este proceso puede entenderse como una búsqueda constante de oportunidades en un entorno cambiante y globalizado. Autores como Peter Drucker (1954) han enfatizado la importancia de la innovación y la adaptabilidad como pilares fundamentales para el crecimiento empresarial. Las organizaciones deben ser proactivas en la identificación y explotación de nuevas oportunidades de mercado para asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Drucker, 1954).

La estrategia internacional es fundamental para el desarrollo de nuevos mercados. Autores como Prahalad y Doz (1987) han propuesto modelos que enfatizan la necesidad de las empresas de adaptarse localmente mientras mantienen la coherencia global. Esta perspectiva estratégica implica no solo la expansión geográfica, sino también la integración cultural y la adaptación a las diferencias regulatorias y de mercado (Prahalad & Doz, 1987).

La adaptabilidad estratégica es esencial para el desarrollo de nuevos mercados. Las organizaciones necesitan adoptar estructuras y estrategias flexibles que les permitan responder

rápidamente a cambios en el entorno competitivo (Mintzberg, H., 1987). En el contexto *post pandémico* global, esta capacidad se vuelve aún más crucial, ya que las empresas deben ser capaces de reorientarse hacia nuevas oportunidades de mercado y ajustarse a regulaciones internacionales cambiantes.

Desde la perspectiva de la Epistemología, se entiende que las empresas aprenden a través de un proceso de aprendizaje organizacional al conjugar la experiencia, la reflexión y la acción. Las organizaciones pueden mejorar su capacidad de internacionalización al fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y adaptativo. Este proceso de aprendizaje organizacional continuo juega un papel crucial en el desarrollo de nuevos mercados pues permite a las empresas adaptarse rápidamente a las dinámicas del mercado global, mejorar sus estrategias de entrada en nuevos mercados y gestionar eficazmente la diversificación de productos y la internacionalización e implica la revisión constante de estrategias y prácticas, así como la integración de nuevos conocimientos adquiridos en mercados internacionales (Argyris & Schön, 1978).

La Filosofía de la Diversificación de Productos y la Sostenibilidad del Crecimiento son componentes fundamentales del desarrollo de nuevos mercados. Autores como Ansoff (1957) han explorado cómo las empresas pueden expandir sus operaciones mediante la introducción de nuevos productos en mercados existentes o la entrada en nuevos mercados con productos existentes. Esta filosofía implica un enfoque proactivo hacia la innovación y la diferenciación, asegurando que las estrategias de crecimiento sean sostenibles a largo plazo (Ansoff, 1957).

La Epistemología Centrada en el Emprendimiento Global, considera que el desarrollo de nuevos mercados es un proceso dinámico y no lineal. Autores como Oviatt y McDougall (1994) han desarrollado el concepto de "nueva combinación" para explicar cómo las empresas combinan recursos internos con oportunidades externas en mercados internacionales emergentes. Este enfoque resalta la importancia de la creatividad empresarial y la capacidad de respuesta ante cambios inesperados en el entorno global (Oviatt & McDougall, 1994).

La Epistemología destaca también la importancia de las interacciones sociales y la construcción colectiva de significados en el desarrollo de mercados internacionales. Las organizaciones construyen su realidad a través de procesos sociales y culturales compartidos, lo

cual influye en sus estrategias de internacionalización y adaptación a regulaciones internacionales (Berger & Luckmann, 1966).

La Epistemología también ofrece perspectivas valiosas sobre cómo las empresas desarrollan nuevos mercados a través de la adaptación cultural. Las organizaciones construyen su ventaja competitiva adaptándose activamente a las condiciones locales y culturales, transformando estas variables en oportunidades estratégicas. Este enfoque no solo implica la adaptación de bienes y servicios, sino también la construcción de relaciones y redes de colaboración locales (Barney & Hesterly, 2010).

El conocimiento de los fundamentos teóricos y filosóficos pueden proporcionar a las empresas exportadoras peruanas una guía valiosa para la conquista y desarrollo exitoso de nuevos mercados en un contexto global *pos panendémico*. Al incorporar los principios de emprendimiento global, aprendizaje organizacional y adaptación cultural, entre otros, se facilita y fortalece una comprensión profunda de los procesos y estrategias necesarias a fin de aprovechar las oportunidades y superar los desafíos para la expansión efectiva y sostenible de los mercados extranjeros en un entorno internacional dinámico y desafiante.

El desarrollo de nuevos mercados se refiere a la capacidad de las empresas para identificar, penetrar y establecerse en mercados internacionales emergentes, especialmente en el contexto de un mundo que se adapta a las condiciones *pos panendémicas*. El concepto de desarrollo de nuevos mercados ha sido un objetivo estratégico fundamental para las empresas desde principios del siglo XX y tiene sus raíces en el deseo de expansión geográfica y la búsqueda de oportunidades de crecimiento más allá de los mercados domésticos. Inicialmente, se centraba en la exportación de bienes y servicios hacia países extranjeros, aprovechando las ventajas comparativas y la demanda externa. Con el tiempo, este concepto ha evolucionado para incluir no solo la exportación sino estrategias más sofisticadas como la inversión extranjera directa (IED), el establecimiento de alianzas estratégicas internacionales y la adaptación a las demandas, regulaciones y particularidades culturales de los diferentes mercados globales.

En el contexto *pos panendémico* global, el desarrollo de nuevos mercados ha adquirido una nueva relevancia. La pandemia de COVID-19 ha alterado significativamente los patrones de consumo, las cadenas de suministro y las preferencias del consumidor. Esto ha obligado a las

empresas a reconsiderar sus estrategias de internacionalización y a buscar oportunidades en mercados emergentes y nichos de mercado que se han visto favorecidos o transformados por la pandemia.

Las teorías clásicas, como el Modelo de Uppsala y la Teoría del Ciclo de Vida del Producto, han proporcionado marcos conceptuales para entender cómo las empresas pueden internacionalizarse progresivamente. El Modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. sugiere que las empresas se internacionalizan gradualmente, comenzando con mercados cercanos geográficamente y expandiéndose a mercados más distantes a medida que adquieren experiencia y conocimiento (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Durante el siglo XX, teóricos como Vernon, Dunning y Rugman sentaron las bases para entender cómo las empresas pueden internacionalizarse y expandirse globalmente. Raymond Vernon introdujo el concepto de "ciclo de vida del producto" para explicar la evolución de las exportaciones hacia inversiones directas en el extranjero (Vernon, 1966). John Dunning desarrolló el Modelo OLI (Ownership, Location, Internalization) para explicar las motivaciones y estrategias de las empresas multinacionales (Dunning, 1980).

En el siglo XXI, con la integración económica global y el surgimiento de economías emergentes, el desarrollo de nuevos mercados ha evolucionado hacia la adaptación a entornos *pos panendémicos*. Investigadores como Michael Porter, C.K. Prahalad y Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. han explorado cómo las empresas pueden aprovechar la digitalización y la sostenibilidad para encontrar nuevas oportunidades de mercado y construir ventajas competitivas sostenibles (Hill et al, 2017).

En el contexto *pos panendémico*, la digitalización y la transformación tecnológica han sido catalizadores clave para el desarrollo de nuevos mercados. La adopción acelerada de tecnologías digitales durante la pandemia ha facilitado la entrada a mercados internacionales mediante plataformas de comercio electrónico, marketing digital y análisis de *big data* para entender mejor las necesidades y comportamientos del consumidor global.

En el contexto actual, la literatura sobre el desarrollo de nuevos mercados pos panendemia ha sido enriquecida por estudios empíricos y casos de estudio que examinan cómo las empresas pueden adaptarse a la volatilidad y las oportunidades emergentes. Estudios

recientes han destacado la importancia de la resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación como factores críticos para el éxito en la internacionalización pos panendémica. Investigaciones como las de Jaramillo, M., & Escobar, B. (2021) han analizado cómo las empresas peruanas están ajustando sus estrategias para reconstruir sus negocios, reactivar sus economías, aprovechar nuevas oportunidades y competir exitosamente en sectores específicos como la tecnología, la salud y la sostenibilidad en un entorno global cada vez más cambiante.

El desarrollo de nuevos mercados se refiere a la capacidad de las empresas para identificar, penetrar, establecerse y expandirse en mercados internacionales emergentes con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia de mercados locales, especialmente en el contexto de un mundo que se adapta a las condiciones pos panendémicas. Este proceso implica una serie de estrategias y consideraciones estratégicas que son fundamentales para el crecimiento sostenible y la competitividad a nivel global.

El desarrollo de nuevos mercados posee fundamentos teóricos clave como por ejemplo:

La Teoría de la Internacionalización, enunciada por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), detalla que la internacionalización de las empresas implica un proceso gradual de aprendizaje acumulativo, donde las firmas van incrementando su compromiso con mercados extranjeros a medida que adquieren experiencia y conocimiento del entorno internacional (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

El Modelo Uppsala, ampliada posteriormente por Johanson y Vahlne (1977), describe cómo las empresas incrementan gradualmente su participación en mercados extranjeros, comenzando por mercados cercanos geográficamente y culturalmente similares antes de avanzar hacia mercados más distantes y complejos (Johanson & Vahlne, 1977).

Las Estrategias de Entrada, aplicadas a nuevos mercados, que pueden variar desde formas de exportación directa e indirecta hasta formas más complejas como la inversión directa en el extranjero (IED y FDI, por sus siglas en español e inglés respectivamente), alianzas estratégicas y adquisiciones (Hitt et al; 2020).

De igual manera, la adaptación a las diferencias culturales y regulatorias es crucial para el éxito en mercados internacionales. Las empresas deben ser sensibles a las normativas locales, las preferencias del consumidor y los patrones de comportamiento de compra.

Con relación a la Adaptación Cultural, Hofstede (1980) identifica las dimensiones culturales que afectan las estrategias de marketing internacional, como la distancia al poder, la evitación de la incertidumbre y la individualidad frente a colectivismo. Las estrategias de adaptación cultural pueden diferenciar el éxito de la expansión internacional (Hofstede, 1980).

Con respecto al Cumplimiento Normativo, las empresas deben cumplir con las regulaciones locales e internacionales para evitar riesgos legales y asegurar la sostenibilidad de sus operaciones. La gestión eficaz de regulaciones como las normativas ambientales y laborales es esencial para mantener una reputación positiva y evitar conflictos legales (Kotabe & Helsen, 2004).

Asimismo, la innovación en productos y procesos es fundamental para mantener la competitividad y abrir nuevas oportunidades de mercado. Las empresas deben adaptar constantemente las ofertas de sus productos para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores globales, debiendo tomar en consideración los siguientes aspectos:

La Innovación Tecnológica, ya que la adopción de tecnologías avanzadas no solo mejora la eficiencia operativa sino que también permite la creación de productos y servicios innovadores que pueden tener la gran posibilidad de captar nuevos segmentos de mercado (Porter, 1990).

La Diversificación de Productos, debido a que la diversificación estratégica permite a las empresas minimizar los riesgos y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento en diferentes categorías de bienes o servicios, adaptándose a las preferencias y demandas locales en mercados internacionales (Kumar & Subramanian, 1997).

Por otro lado, la expansión hacia nuevos mercados internacionales requiere la aplicación de Estrategias de Internacionalización específicas que permitan a las empresas en general y a las peruanas en particular, superar los obstáculos que se presenten y aprovechar las oportunidades globales que existan, dentro de ellas se pueden mencionar:

Estrategias de Exportación, por ejemplo, inicialmente las empresas pueden optar por la exportación directa o indirecta como método de penetración en nuevos mercados. La exportación es una forma común de iniciar un proceso de internacionalización de la empresa, permitiéndoles explorar el mercado y establecer contactos iniciales con clientes potenciales (Czinkota & Ronkainen, 2013).

Inversión Directa en el Extranjero (IED/FDI), es la estrategia clave de una empresa para lograr un compromiso más profundo y sostenible en mercados extranjeros. Esto implica establecer operaciones de manufactura, centros de distribución o filiales en el país de destino, lo cual facilita la adaptación local y la respuesta rápida a las demandas del mercado (Hill, 2020).

El desarrollo de nuevos mercados representa un reto estratégico y operativo significativo para las empresas peruanas, no solo implica expandirse geográficamente sino también desarrollar capacidades organizacionales para enfrentar los desafíos únicos de cada mercado objetivo especialmente en el contexto *pos panendémico* global, (Palomino, 2020). La integración de estas estrategias y consideraciones en la planificación estratégica y la capacidad para adaptarse a regulaciones internacionales, diversificar productos según las preferencias locales y establecer alianzas estratégicas efectivas son elementos cruciales para aprovechar las oportunidades de crecimiento en nuevos mercados y asegurar el éxito a largo plazo en un entorno global dinámico y competitivo.

Ingreso a Nuevos Mercados

El ingreso a nuevos mercados se refiere a la capacidad estratégica de una empresa para expandir sus operaciones hacia geografías o segmentos de mercado no explorados previamente. Este indicador es fundamental para evaluar la capacidad de internacionalización de las empresas en un contexto globalizado y *pos panendémico*, donde la adaptación a nuevas realidades económicas y de consumo es crucial.

Inicialmente, el ingreso a nuevos mercados estaba centrado en la exportación de productos hacia regiones extranjeras utilizando estrategias de penetración de mercado y adaptación a las preferencias locales. Teóricos como Vernon (1966) y Dunning (1980) contribuyeron con modelos que explican cómo las empresas pueden avanzar desde la

exportación hasta la inversión directa en el extranjero, según evolucionan las condiciones económicas y políticas globales (Vernon, 1966).

Con la digitalización y la globalización aceleradas pos pandemia, el ingreso a nuevos mercados ha evolucionado hacia el uso de plataformas digitales, análisis de *big data* y marketing digital para identificar oportunidades de mercado. Autores como Michael Porter (1990) han enfatizado la importancia de la estrategia competitiva y la diferenciación para ingresar exitosamente a nuevos mercados en un entorno cambiante (Porter, 1990).

En la literatura actual, se destacan estudios que examinan cómo las empresas peruanas y globales han adaptado sus estrategias de ingreso a nuevos mercados. Investigaciones como las de Robles, F. y Jáuregui, K. (2017) han analizado las estrategias de internacionalización de las empresas peruanas y su capacidad para penetrar en mercados emergentes con éxito (Robles & Jáuregui, 2017).

El ingreso a nuevos mercados es un proceso estratégico clave para las empresas que desean ampliar sus operaciones internacionales, diversificar sus fuentes de ingresos, mejorar su competitividad internacional y expandir su presencia global. Este indicador se centra en la capacidad de las empresas para identificar, evaluar e ingresar en mercados internacionales de manera efectiva y sostenible y no se limita únicamente a la apertura física y penetración inicial en nuevos países sino que implica una estrategia integral que abarca desde la investigación inicial del mercado hasta la implementación efectiva de operaciones comerciales a fin de mantener y desarrollar una presencia competitiva a largo plazo. Para el alcance de estos fines las empresas deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

La Teoría del Ciclo de Vida del Producto, en la cual las empresas inician su internacionalización cuando el ciclo de vida de un producto alcanza la fase de madurez en el mercado doméstico. La expansión a nuevos mercados permite prolongar la vida útil del producto y maximizar su rentabilidad (Vernon, 1966).

El Modelo de Uppsala, que explica cómo las empresas incrementan gradualmente su compromiso con los mercados internacionales, comenzando con exportaciones indirectas y avanzando hacia inversiones directas conforme acumulan experiencia y conocimiento del mercado objetivo (Johanson & Vahlne, 1977).

Para ingresar exitosamente a nuevos mercados, las empresas deben tomar en consideración varios aspectos estratégicos y operativos:

La Selección y Evaluación de Mercados Objetivo, es decir, para el éxito es fundamental la identificación adecuada de los mercados objetivo. Hill (2020) sugiere que la selección y evaluación del mercado objetivo de forma adecuada es crucial, evaluando factores como el tamaño del mercado, el poder adquisitivo de los consumidores, el potencial de crecimiento, la estabilidad política y económica, la infraestructura, la competencia local, las barreras regulatorias, la compatibilidad con la oferta de bienes y servicios y con los recursos y capacidades de la empresa resultan críticas (Hill, 2020). Según Kotabe y Helsen (2004), este proceso de evaluación permite a las empresas minimizar riesgos y maximizar oportunidades (Kotabe & Helsen, 2004). Kotler y Armstrong (2020) destacan la importancia de la segmentación de mercado y la investigación de mercado para esta selección estratégica de los mercados objetivo (Kotler & Armstrong, 2020).

Las Estrategias de Entrada, en el proceso de internacionalización existen varias etapas, desde la evaluación del potencial del mercado objetivo hasta la selección del modo de entrada más adecuado las cuales comprenden, entre otras, estrategias como la exportación directa, la licencia, la franquicia, la inversión directa en el extranjero (IED/FDI), el establecimiento de filiales y las joint ventures (Root, 1994). Kotabe y Helsen (2004) distinguen también por su parte, diversos modos de entrada, incluyendo la exportación directa, la inversión directa en el extranjero (IED/FDI), las asociaciones estratégicas y las alianzas con distribuidores locales.

Las estrategias de entrada tienen implicaciones distintas y varían según el nivel de inversión requerida, control, riesgo y capacidad de adaptación local contemplado por la empresa. Esta fase inicial del negocio es crucial para las empresas a fin de establecer una base sólida en el nuevo mercado y minimizar riesgos.

La Adaptación Estratégica y Cultural, por la cual las empresas deben adaptar sus estrategias de marketing, operativas, de producto y de recursos humanos a las condiciones locales y características únicas de cada mercado con el fin de alcanzar el éxito global a largo plazo. La adaptabilidad cultural y la capacidad de responder a las preferencias del consumidor local son determinantes para el éxito a largo plazo (Hofstede, 1980). Otros autores advierten

sobre los peligros de la estandarización completa y la necesidad de una sensibilidad cultural y estratégica para alcanzar la aceptación del mercado y la competitividad sostenible (Levitt, 1983).

El proceso de ingreso a nuevos mercados no solo significa una expansión geográfica a través de la ampliación de la presencia física o comercial de una empresa sino también por un lado a la capacidad de la empresa para innovar, desarrollar y competir en relaciones estratégicas y culturales con actores locales y por otro lado a adaptarse permanentemente a entornos comerciales diversos y continuamente cambiantes.

En el contexto *pos panendémico* global que nos toca vivir, es crucial para las empresas peruanas exportadoras no solo entrar en nuevos mercados sino también ser capaces de enfrentar exitosamente desafíos adicionales resolviendo y adecuándose a las diferencias normativas relacionadas principalmente con la recuperación económica global, la adaptación a regulaciones internacionales pos panendémicas, las preferencias del consumidor y la competencia local para mantener una ventaja competitiva sostenible y establecer una presencia sólida y sostenible a largo plazo en los mercados extranjeros.

Una valiosa modalidad de ingreso a nuevos mercados son los acuerdos comerciales que representan acuerdos formales entre países, que pueden ser bilaterales, multilaterales o regionales, con el objetivo de regular el intercambio de bienes, servicios e inversiones. Estos pactos buscan facilitar las relaciones económicas mediante la reducción de barreras arancelarias, la eliminación de restricciones comerciales y la promoción de la cooperación económica, lo que resulta en una mayor integración de mercados y la creación de nuevas oportunidades comerciales.

El acceso a nuevos mercados a través de acuerdos comerciales está estrechamente vinculado a la teoría del comercio internacional. Según la Teoría de Ventaja Comparativa de David Ricardo, los países deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa y comerciar con otros países para maximizar el bienestar económico. Los acuerdos comerciales facilitan este proceso al reducir los costos de transacción y eliminar barreras arancelarias, haciendo que los mercados extranjeros sean más accesibles (Ricardo, 1817).

La integración económica regional, a través de acuerdos comerciales, puede mejorar la eficiencia económica de los países miembros, creando un mercado común donde los bienes y servicios circulan con mayor facilidad (Balassa, 1961). El TLC Perú-EE.UU. o el TPP-11 son ejemplos de acuerdos que promueven la integración de los mercados de manera eficiente y ordenada.

La teoría de las cadenas de valor globales (GVC) destaca cómo los acuerdos comerciales pueden facilitar la integración de las empresas locales en redes de producción internacionales, (Gereffi, 2018). Este enfoque es especialmente relevante para el Perú, pues muchos de sus acuerdos, como el TPP-11, promueven la conexión de las empresas peruanas con empresas de otros países a través de las cadenas de valor en sectores clave como la agroindustria y la minería.

Los acuerdos comerciales, sean bilaterales, multilaterales o regionales, regulan el intercambio de bienes, servicios e inversiones entre países con el objetivo de reducir barreras arancelarias, eliminar restricciones comerciales y promover la cooperación económica. Estos pactos favorecen la integración de mercados, creando oportunidades comerciales.

Para las empresas exportadoras peruanas, estos acuerdos son estratégicos, pues les permiten acceder a mercados internacionales bajo condiciones preferenciales que potencian su competitividad. El Perú ha firmado numerosos tratados que han sido determinantes para el crecimiento de sus exportaciones y la apertura de nuevos mercados.

Los acuerdos comerciales facilitan la penetración en mercados previamente inaccesibles al eliminar o reducir aranceles, simplificar los procesos aduaneros y establecer normativas comunes. Estos mecanismos, tanto geográficos como sectoriales, amplían las posibilidades de las empresas peruanas, dándoles acceso a nuevas oportunidades de negocio.

En este sentido, los acuerdos suscritos por el Perú, como los firmados con la Unión Europea, China, Estados Unidos y Brasil, han abierto importantes puertas para la exportación de productos peruanos. Estos acuerdos permiten a las empresas peruanas competir más eficazmente en mercados internacionales mediante la reducción de barreras comerciales, la mejora de la calidad, y la creación de nuevas rutas de distribución.

Por tanto, los acuerdos comerciales son herramientas clave para el desarrollo de nuevos mercados, ya que ofrecen condiciones favorables, reducen barreras comerciales y facilitan el cumplimiento de regulaciones internacionales, lo que incrementa la competitividad de las empresas peruanas en el contexto de un mundo *pos panendémico* global.

El acceso a nuevos mercados a través de acuerdos comerciales ha permitido a las empresas peruanas no solo diversificar sus mercados de destino, sino también expandir su capacidad productiva. El MINCETUR (2020) señala que, gracias a los acuerdos comerciales, las empresas peruanas han aumentado significativamente sus exportaciones a mercados exigentes como el europeo o el japonés, lo que ha permitido tanto la diversificación de productos adaptándose a las exigencias de los consumidores en esos mercados como el fortalecimiento de marcas peruanas mejorando su reconocimiento y prestigio, como es el caso del café peruano en Europa y los *superfoods* en Asia.

Aunque los acuerdos comerciales han abierto nuevas oportunidades para las empresas peruanas, también presentan algunos desafíos como la competencia desleal en sectores como el agrícola donde los exportadores deben enfrentarse a competidores más grandes y mejor capitalizados y la excesiva dependencia de mercados externos como EE.UU. y China, donde a largo plazo puede hacer que la economía peruana sea vulnerable a fluctuaciones económicas globales. Sánchez, Y., Velasco, L., Aguas, F., & Rivera, R. (2024), en su análisis sobre el impacto de los acuerdos comerciales en el Perú, argumentan que si bien las exportaciones han aumentado es necesario fortalecer las capacidades productivas y tecnológicas de las empresas locales para hacer frente a los desafíos de la competencia global.

Principales Acuerdos Comerciales del Perú

Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina

El Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y la Comunidad Andina (CAN), firmado en 1993 y vigente desde su implementación, es uno de los acuerdos más relevantes en el contexto de la integración regional. Este acuerdo facilita el comercio entre los países miembros (Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú) al eliminar barreras arancelarias y promover la libre circulación de bienes y servicios. Para las empresas peruanas, este acuerdo ha sido clave para consolidar su presencia en los mercados andinos, especialmente en sectores como la agroindustria, la minería y los productos manufacturados. El acceso preferencial a estos mercados ha incrementado las exportaciones y fortalecido la integración económica entre los países miembros de la Comunidad Andina (MINCETUR, 2020).

ACE 58 entre Perú y MERCOSUR

El Acuerdo de Complementación Económica (ACE) 58 entre Perú y MERCOSUR, firmado en 1998, establece un marco para el libre comercio entre Perú y los países miembros del MERCOSUR (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Este acuerdo ha permitido la eliminación de aranceles sobre una amplia gama de productos y ha promovido la cooperación en áreas como los servicios, la inversión y la propiedad intelectual. La entrada preferencial de productos peruanos como textiles, agroindustria y productos pesqueros al mercado del MERCOSUR ha sido fundamental para la expansión de las exportaciones peruanas, especialmente a Brasil y Argentina, dos de los mercados más grandes de América Latina (MINCETUR, 2020).

Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.

El denominado TLC Perú-EE. UU. es uno de los acuerdos más relevantes para las empresas exportadoras peruanas. Este tratado firmado en 2006 y vigente desde 2009 facilita el acceso al mercado estadounidense, uno de los destinos más importantes para las exportaciones peruanas, especialmente en sectores como la minería, productos agroindustriales y textiles. Entre sus principales beneficios destaca la reducción de aranceles por el cual la mayor parte de los productos peruanos acceden al mercado estadounidense con aranceles reducidos o nulos. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), este acuerdo ha sido fundamental

para que el Perú se consolide como uno de los principales exportadores de productos agroindustriales y minerales hacia EE.UU. (MINCETUR, 2020).

Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China

Firmado en 2009, el Tratado de Libre Comercio entre Perú y China ha sido uno de los acuerdos más estratégicos para el Perú, dado que China es uno de los principales destinos de exportación del país. El acuerdo facilita el acceso de productos peruanos a este vasto mercado, especialmente en sectores como la minería, la agricultura y los productos pesqueros. Entre los beneficios clave destaca la eliminación de aranceles y la ampliación de las oportunidades para las exportaciones de productos como el cobre, el café y los espárragos. La relación comercial con China ha permitido al Perú diversificar sus mercados de exportación y fortalecer su posición como proveedor clave de materias primas a nivel global (MINCETUR, 2020).

Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón

El Acuerdo de Asociación Económica (AAE) entre Perú y Japón, firmado en 2011, representa un hito clave en la diversificación de mercados para las empresas peruanas. Este tratado facilita el acceso preferencial de productos peruanos a uno de los mercados más avanzados y competitivos del mundo. Entre los sectores más beneficiados se encuentran el café, los productos pesqueros, los minerales y los productos agroindustriales. Uno de los principales beneficios del acuerdo es la eliminación de barreras arancelarias, lo que ha permitido a las empresas peruanas acceder a un mercado sofisticado, con una gran capacidad adquisitiva y una demanda creciente de productos de alta calidad. Este acuerdo ha favorecido la expansión de las exportaciones peruanas a Japón, consolidando al país como un socio comercial clave en la región del Asia-Pacífico y contribuyendo significativamente a la internacionalización de las empresas peruanas (Proinversión, 2019).

Alianza del Pacífico

La Alianza del Pacífico, conformada por Perú, Chile, Colombia y México, fue establecida en 2011 con el objetivo de promover la integración económica y comercial entre sus miembros y con los mercados globales. Este acuerdo ha sido fundamental para fortalecer el comercio intrarregional, facilitar la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas, y

diversificar los mercados para las empresas peruanas. La Alianza ha abierto nuevas oportunidades para productos peruanos, especialmente en sectores como la agroindustria, la minería y la pesca, y ha favorecido la cooperación en áreas como la educación, la innovación y la inversión. La liberalización del comercio entre estos países ha permitido una mayor integración económica y la creación de cadenas de valor regionales, beneficiando a las empresas peruanas en su proceso de internacionalización (MINCETUR, 2020).

Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea

El Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea, firmado en 2011 y en vigor desde 2012, ha tenido un impacto positivo en la diversificación de mercados para las empresas peruanas. Este acuerdo otorga acceso preferencial a productos peruanos en el mercado coreano, uno de los más avanzados tecnológicamente en Asia. Los sectores más beneficiados han sido los de la minería, los productos agroindustriales y los textiles. La eliminación de aranceles y la mejora en la competitividad de las exportaciones peruanas han permitido a las empresas acceder a un mercado con alto poder adquisitivo y crecimiento constante, especialmente en productos como el pescado, la quinua y las frutas (MINCETUR, 2020).

Acuerdo Comercial entre el Perú y la Unión Europea

El Acuerdo Comercial entre el Perú y la Unión Europea, firmado en 2012, ha sido un pilar fundamental para la integración de las empresas peruanas en el mercado europeo, uno de los principales destinos de exportación. Este acuerdo elimina barreras arancelarias y promueve una cooperación más estrecha entre ambos bloques en áreas como el comercio de productos agrícolas, el cacao, la quinua, el café, así como productos orgánicos y servicios. Gracias a la eliminación de aranceles, las empresas peruanas han logrado posicionar sus productos de manera más competitiva en los mercados europeos, facilitando el acceso a consumidores con un alto poder adquisitivo. Además, el acuerdo ha impulsado la cooperación en áreas de sostenibilidad y normas técnicas, creando un entorno más favorable para la exportación de productos peruanos. Este acuerdo ha consolidado la relación comercial entre Perú y la Unión Europea, promoviendo el crecimiento y la diversificación de las exportaciones peruanas (MINCETUR, 2020).

Tratado Integral y Progresista de Asociación Transpacífico CPTPP

El TPP-11 es un significativo acuerdo de libre comercio multilateral, al que el Perú se adhirió en 2018, que facilita el ingreso de empresas peruanas a países del Asia-Pacífico como Japón, Vietnam, Australia y Nueva Zelanda a través de cadenas de valor globales, especialmente en sectores como la agroindustria, pesca y textiles. Este acuerdo ha abierto oportunidades e incentivado el crecimiento de las exportaciones para las empresas peruanas en mercados con altas barreras de entrada, como Japón (Proinversión, 2019).

Crecimiento de Exportaciones

El crecimiento de exportaciones se refiere al aumento sostenido en el volumen y valor de bienes y servicios exportados por una empresa o un país hacia mercados internacionales. Este indicador es crucial para evaluar la capacidad de las empresas y las economías para expandir sus operaciones más allá de sus fronteras nacionales.

Desde una perspectiva clásica, el crecimiento de exportaciones ha estado asociado históricamente con la teoría del comercio internacional, que examina cómo las ventajas comparativas y competitivas influyen en las exportaciones de bienes y servicios. Autores como Ricardo (1817) y Hecksher-Ohlin (1933) proporcionaron fundamentos teóricos para entender cómo los países se especializan en la producción de bienes y servicios que pueden exportar eficientemente.

En el contexto moderno, el crecimiento de exportaciones se ha ampliado para incluir aspectos como la diversificación de mercados, la adaptación a regulaciones internacionales y la innovación en productos y procesos. Algunos investigadores han desarrollado modelos que explican cómo las empresas pueden ganar competitividad internacional a través de estrategias de diferenciación (Caves, 1971) y economías de escala (Krugman, 1979).

En la literatura actual, se destacan estudios que examinan cómo las empresas peruanas y globales han experimentado y gestionado el crecimiento de exportaciones en un mundo post pandémico. Diversas investigaciones han analizado los factores que afectan el crecimiento de exportaciones en sectores específicos como la agroindustria y la manufactura y el aprovechamiento de los acuerdos internacionales de comercio (Mamani et al; 2024).

El crecimiento de exportaciones es un indicador crucial para medir la capacidad de una empresa para expandir su presencia en mercados internacionales y aumentar sus ingresos a través de la venta de bienes y servicios fuera de su país de origen. Este indicador no solo refleja el aumento cuantitativo de las ventas al exterior, sino también implica estrategias efectivas de penetración y desarrollo de mercados. Según el contexto económico y las estrategias empresariales, diversas teorías y enfoques contribuyen a comprender este fenómeno.

Desde la perspectiva de la teoría de la ventaja comparativa de Ricardo, las exportaciones crecen cuando los países se especializan en la producción de bienes y servicios en los que tienen ventajas comparativas, es decir, en aquellos sectores donde tienen costos relativos más bajos que otros países (Ricardo, 1817).

Los Factores Clave Determinantes del Crecimiento de Exportaciones incluyen la calidad del producto, la diferenciación, la competitividad de precios, la demanda externa y la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado global. Estos factores influyen directamente en la capacidad de una empresa para incrementar sus exportaciones de manera sostenida (Caves, 1974).

Los Modelos Teóricos de Internacionalización como el paradigma del ciclo de vida del producto y el de Uppsala explican, respectivamente, cómo las empresas desarrollan gradualmente su capacidad exportadora (Vernon, 1966) y adaptan sus estrategias en función del crecimiento del mercado y la evolución de las ventajas competitivas (Johanson & Vahlne, 1977).

A nivel global, el crecimiento de las exportaciones se ha convertido en un motor importante para el desarrollo económico de muchas naciones. Teóricos contemporáneos han perfeccionado la perspectiva global del concepto de ventaja comparativa, coincidiendo en destacar la importancia de factores como la innovación tecnológica, la capacidad de adaptación a los cambios en los mercados internacionales y las políticas comerciales adecuadas para fomentar el crecimiento sostenido de las exportaciones (Krugman, 1980) y (Helpman, 1981).

La capacidad de innovación y diferenciación de productos es fundamental para las empresas con el fin de mantener y aumentar las exportaciones. La diferenciación permite a las empresas obtener márgenes más altos y resistir la competencia global, promoviendo así el crecimiento sostenido de las exportaciones (Porter, 1980).

La teoría de las redes de valor global (Global Value Chain) también proporciona perspectivas valiosas. La GVC señala que las cadenas globales de valor han transformado la dinámica de las exportaciones al facilitar la integración de empresas en múltiples etapas de producción y distribución a nivel mundial, lo cual es fundamental para la expansión exportadora de las empresas en economías emergentes como la peruana (Gereffi et al; 2005).

Para las empresas peruanas, el crecimiento de las exportaciones representa una oportunidad significativa para diversificar riesgos y acceder a mayores mercados. Según datos del Banco Central de Reserva del Perú (2023), los principales sectores exportadores incluyen la minería, la pesca y la agroindustria, destacándose por su contribución al crecimiento económico y la generación de empleo. Diversas investigaciones resaltan la importancia de políticas públicas que apoyen la internacionalización de las empresas peruanas, promoviendo la competitividad a través de incentivos fiscales, programas de capacitación y facilitación de trámites para la exportación (Capuñay, 2024).

En el contexto global actual caracterizado por la interdependencia económica y la competitividad internacional, el crecimiento de exportaciones es fundamental para las empresas peruanas. Comprender las teorías económicas subyacentes y aplicarlas en el análisis empírico permitirá identificar los factores críticos que impulsan o limitan el crecimiento exportador, proporcionando una base sólida para formular estrategias efectivas de internacionalización empresarial.

Para las empresas exportadoras peruanas este indicador no solo consiste en aumentar las ventas en mercados extranjeros sino también fortalecer la posición competitiva global en un entorno *pos pandémico*. La capacidad de adaptación a regulaciones internacionales y la innovación tecnológica jugarán un papel crucial en este proceso.

Adaptabilidad a Regulaciones Internacionales

La adaptabilidad a regulaciones internacionales se refiere a la capacidad de las empresas para ajustarse y cumplir con las normativas y estándares legales y regulatorios de los mercados internacionales en los que operan. Este indicador es crucial en un contexto globalizado donde las diferencias normativas pueden afectar significativamente las estrategias de expansión y penetración de mercado.

Históricamente, el estudio de las regulaciones internacionales se enfocaba en cómo las barreras comerciales y regulatorias afectaban el comercio internacional. Teóricos como Vernon (1966) y Krugman (1979) contribuyeron con modelos que explican cómo las empresas pueden enfrentar y superar obstáculos regulatorios mediante estrategias de adaptación (Vernon, 1966) y lobby diplomático (Krugman, 1979).

Con la globalización y la integración económica, la adaptabilidad a regulaciones internacionales ha evolucionado hacia un enfoque más proactivo que incluye la anticipación de cambios regulatorios, la conformidad con estándares globales (como ISO) y la gestión de riesgos regulatorios. Diversos autores han explorado cómo las empresas pueden aprovechar las regulaciones internacionales para mejorar su reputación y acceso a mercados (Hill & Jones, 2017).

Estudios recientes han examinado cómo las empresas peruanas y globales están gestionando la adaptabilidad a regulaciones internacionales en sectores específicos como la salud, la tecnología y la alimentación. Importantes investigaciones como las de han analizado las estrategias de cumplimiento normativo y los desafíos específicos con respecto a la gobernanza mundial que enfrentan las empresas en un entorno *pos panendémico* (Araujo-Aguirre, 2022).

La adaptabilidad a regulaciones internacionales se refiere a la capacidad de las empresas exportadoras para ajustar sus operaciones y productos de acuerdo con las normativas y estándares internacionales vigentes que rigen en los mercados de destino. Este indicador es trascendental para las empresas exportadoras peruanas que buscan desarrollar nuevos mercados en un contexto *pos panendémico* global debido a que operan en un entorno globalizado donde la complejidad creciente de las regulaciones que pueden abarcar desde aspectos comerciales y aduaneros, de inocuidad alimentaria hasta normativas ambientales y de seguridad, entre otras, afectan el comercio internacional y pueden variar significativamente entre países y regiones.

Las Regulaciones Comerciales Internacionales son normativas establecidas por acuerdos comerciales, tratados bilaterales y multilaterales, y organismos internacionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC). Estas regulaciones abarcan desde aranceles y barreras no arancelarias hasta normativas sanitarias y fitosanitarias (SPS) que regulan la calidad y seguridad de los productos exportados. Las regulaciones comerciales internacionales pueden

influir significativamente en las estrategias de exportación de las empresas. La adaptabilidad a estas regulaciones no solo garantiza el acceso a mercados extranjeros, sino que también minimiza riesgos legales y facilita la operación transfronteriza Schaffer, R., & Agusti, F. (2018).

La globalización ha facilitado el comercio internacional, pero también ha aumentado la complejidad de las regulaciones que las empresas deben enfrentar. La globalización económica implica la integración de las economías nacionales en el mercado mundial, lo cual conlleva la necesidad de que las empresas se adapten a múltiples sistemas regulatorios (Pritchett & Woolcock, 2004).

Las Regulaciones en la Competitividad, es decir las regulaciones pueden influir significativamente en la competitividad de las empresas. Las empresas que logran adaptarse eficazmente a las regulaciones internacionales pueden ganar ventajas competitivas al reducir costos de cumplimiento y minimizar riesgos legales, lo que facilita su expansión hacia nuevos mercados (Hill & Cronk, 2021).

Los Aspectos Legales y Normativos, debido a que las regulaciones internacionales abarcan áreas como normas de calidad, salud, seguridad, medio ambiente, comercio internacional, propiedad intelectual, entre otros. Por ejemplo, las normativas de la Unión Europea (UE) sobre la protección del consumidor y estándares ambientales son casos críticos que las empresas deben enfrentar al ingresar a mercados europeos.

Los Marcos Legales y los Tratados y Acuerdos Comerciales Internacionales, cuya pertenencia y suscripción por parte del Perú puede facilitar la adaptación regulatoria. Como referencia, la participación peruana en acuerdos como el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (TLC) o la Alianza del Pacífico influye en las normativas que las empresas nacionales deben cumplir para exportar a esos mercados.

Los Estándares Internacionales de Calidad y Seguridad, como los ISO, HACCP, BPM, entre otros, son esenciales para la exportación de productos. Estos estándares aseguran que los productos cumplen con requisitos de calidad, seguridad y sostenibilidad reconocidos a nivel global, lo que facilita su aceptación en mercados extranjeros. Las regulaciones internacionales varían según el sector y la región geográfica. Por ejemplo, en el sector agroalimentario, las

normativas de inocuidad alimentaria como HACCP son fundamentales para exportar a mercados exigentes como Estados Unidos y la Unión Europea.

La Adaptación a Regulaciones Internacionales no solo implica el cumplimiento normativo como requisitos legales y técnicos específicos de cada mercado internacional sino también la capacidad de las empresas para anticipar y adaptarse a cambios regulatorios, gestionar riesgos y aprovechar las nuevas normativas que puedan surgir, como oportunidades derivadas de la armonización normativa entre países para diferenciar los bienes y servicios, y poder así competir efectivamente en mercados internacionales (Grant, 2024). Esto puede incluir como ejemplo, etiquetado específico, requisitos de empaque, cumplimiento de normas medioambientales, entre otros aspectos que varían según el país destino.

En el contexto *pos pandémico* global, es fundamental que las empresas peruanas desarrollen estrategias proactivas que les permitan adaptarse ágilmente de manera proactiva a las diferentes regulaciones internacionales de tal manera que puedan posicionarse mejor para expandir sus operaciones y aumentar su competitividad global asegurando así su acceso sostenible a nuevos mercados y la continuidad de sus actividades comerciales a nivel global.

Las empresas peruanas deben estar premunidas con sistemas de gestión integrados y contar con capacidades adaptativas para desarrollar eficazmente las regulaciones internacionales. Esto no solo garantiza la sostenibilidad del crecimiento exportador, sino que también fortalece la reputación y la confianza de los consumidores internacionales en los productos peruanos a largo plazo.

Diversificación de Productos

La diversificación de productos se refiere a la estrategia empresarial de ampliar la gama de productos ofrecidos para satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de mercado. Este indicador es fundamental para evaluar la capacidad de las empresas para adaptarse y captar nuevas oportunidades de mercado tanto a nivel nacional como internacional.

La diversificación de productos ha sido estudiada desde una perspectiva estratégica y de marketing. Ansoff (1957) introdujo el concepto de la matriz de crecimiento-producto, que explora las estrategias de expansión de productos y mercados. Este enfoque inicial destacaba la importancia de la innovación y la diversificación para el crecimiento empresarial (Ansoff, 1957).

Con el avance tecnológico y la globalización, la diversificación de productos ha evolucionado hacia la personalización y la adaptación rápida a las preferencias del consumidor. Autores modernos como Kotler y Keller (2016) han enfatizado la necesidad de desarrollar carteras de productos flexibles y adaptativas para responder a los cambios en el entorno competitivo global (Kotler & Keller, 2016).

En la literatura actual, se han examinado estrategias específicas de diversificación de productos adoptadas por empresas peruanas y globales en respuesta a desafíos *pos panendémicos*. Investigaciones recientes han explorado casos de estudio que muestran cómo las empresas han utilizado la diversificación para mitigar riesgos y explorar nuevos mercados emergentes (Vega et al; 2024).

La diversificación de productos es un indicador clave para la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas que buscan desarrollar nuevos mercados, especialmente en un contexto *pos panendémico* global, donde la adaptación a nuevas realidades de mercado es fundamental para el crecimiento sostenido y la minimización de riesgos.

La diversificación de productos es una estrategia clave para expandir la cartera de productos de una empresa, introducir productos innovadores y capturar diferentes segmentos de mercado. Esta estrategia no solo aumenta la penetración en mercados existentes, sino que también permite a las empresas aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento al explorar nuevos mercados y minimizar riesgos asociados con la dependencia de un solo producto o mercado específicos (Kotler & Armstrong, 2020).

Este indicador se refiere a la estrategia mediante la cual una empresa amplía su línea de bienes o servicios para ingresar en nuevos segmentos de mercado o satisfacer nuevas necesidades de los clientes.

En el contexto de la internacionalización, la diversificación de productos puede facilitar el acceso a mercados internacionales al ofrecer productos adaptados a las necesidades y regulaciones locales, lo que mejora la aceptación y competitividad en esos mercados (Peng, 2020).

La Innovación y la Diversificación se hallan vinculadas ya que la innovación juega un papel crucial en la diversificación de productos. La innovación permite a las empresas desarrollar productos nuevos y mejorados, adaptados a las necesidades cambiantes del mercado global. Esto incluye innovaciones tanto en productos físicos como en servicios asociados, como la personalización y la digitalización (Tidd & Bessant, 2018).

Un Tipo de Diversificación pueden ser relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada implica introducir productos nuevos que tienen alguna relación con los productos ya existentes, aprovechando sinergias y competencias existentes. Por otro lado, la diversificación no relacionada implica ingresar a mercados completamente nuevos y a menudo no relacionados con la línea de productos actual de la empresa (Ansoff, 1965).

Otro Tipo de Diversificación pueden ser horizontal, vertical o concéntrica. La diversificación horizontal implica la introducción de nuevos productos que son tecnológicamente similares a los existentes pero dirigidos a diferentes mercados. La vertical implica la integración hacia adelante o hacia atrás en la cadena de valor. Y la diversificación concéntrica se produce cuando una empresa agrega nuevos productos que son tecnológicamente relacionados con los productos existentes (Kotler & Keller, 2021).

A nivel global, empresas como Samsung han diversificado su línea de productos desde electrónica de consumo hasta electrodomésticos, semiconductores y teléfonos celulares, permitiéndoles mantener un crecimiento constante incluso en mercados fluctuantes (Samsung Newsroom, 2021).

Desde una perspectiva local, las empresas peruanas enfrentan el desafío de diversificar sus productos para competir en mercados internacionales con demandas y regulaciones específicas. Por ejemplo, la diversificación puede incluir la adaptación de productos tradicionales peruanos para mercados extranjeros, como la gastronomía o textiles, pero también la innovación en tecnología y servicios.

Como referencia, varias empresas peruanas como AJE Group han utilizado la diversificación de productos para expandirse en mercados internacionales. AJE comenzó como una empresa de bebidas y diversificó su oferta para incluir productos lácteos y alimentos,

adaptándose así a las preferencias locales en diferentes países latinoamericanos y más allá (El Comercio, 2021).

La diversificación de productos no solo impulsa el crecimiento de las exportaciones al permitir el acceso a nuevos mercados, sino que también fortalece la posición competitiva de las empresas peruanas en el ámbito internacional y les brinda una mayor capacidad de adaptación a las dinámicas cambiantes de los mercados extranjeros. En un ambiente global *pos pandémico* donde la resiliencia y la flexibilidad son fundamentales para el éxito, la diversificación estratégica puede ser una ventaja competitiva significativa para las empresas peruanas, permitiéndoles mantener y expandir a largo plazo su presencia internacional.

Sostenibilidad del Crecimiento

La sostenibilidad del crecimiento se refiere a la capacidad de las empresas para mantener un crecimiento económico continuo y sostenible a largo plazo, considerando aspectos económicos, sociales y ambientales. Este indicador es crucial en un contexto global donde la responsabilidad corporativa y el impacto ambiental son cada vez más relevantes.

El concepto de sostenibilidad del crecimiento ha evolucionado desde un enfoque exclusivamente económico hacia una perspectiva más holística que incluye la gestión ambiental y social. Gran aporte fue el de Elkington (1994) al introducir el concepto de "triple resultado" (*triple bottom line*), que evalúa el desempeño de las empresas en términos de beneficios económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1994).

Con el aumento de la conciencia ambiental y las regulaciones más estrictas, las empresas han adoptado estrategias de sostenibilidad para asegurar su crecimiento a largo plazo. Teóricos modernos como Porter y Kramer (2011) han propuesto el concepto de "valor compartido", que enfatiza cómo las prácticas empresariales pueden crear valor económico mientras abordan desafíos sociales y ambientales (Porter & Kramer, 2011).

Investigaciones recientes han examinado cómo las empresas peruanas y globales han integrado la sostenibilidad del crecimiento en sus estrategias de expansión global. Diversos estudios han analizado diversas situaciones que demuestran cómo los gobiernos están obligados a procurar un equilibrio responsable entre el crecimiento económico de las grandes empresas y la responsabilidad social y ambiental de sus países (Bustelo & Miró-Pérez, 2023).

La sostenibilidad del crecimiento consiste en la capacidad de una empresa para mantener un crecimiento rentable a largo plazo, asegurando que sus prácticas no comprometan los recursos futuros ni el entorno en el que opera. Desde una perspectiva global, la sostenibilidad del crecimiento implica adoptar prácticas empresariales que minimicen el impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa.

La sostenibilidad del crecimiento se refiere a la capacidad de una organización para mantener y mejorar su posición competitiva a largo plazo al mismo tiempo que contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades donde opera. Esto implica no solo el crecimiento económico, sino también el cuidado del medio ambiente y el bienestar social (Porter & Kramer, 2011). Las empresas que operan en mercados internacionales deben cumplir con estándares cada vez más estrictos de sostenibilidad, lo cual no solo es una obligación ética sino también una ventaja competitiva al mejorar la reputación de la marca y reducir riesgos operativos y regulatorios (Dyllick & Hockerts, 2002).

En el contexto empresarial, la sostenibilidad del crecimiento se relaciona con la capacidad de una empresa para gestionar sus recursos de manera eficiente y responsable, minimizando impactos negativos y maximizando beneficios a largo plazo. El asegurar la sostenibilidad del crecimiento no solo facilita la entrada y expansión de las empresas en nuevos mercados, sino que también fortalece la reputación corporativa y la relación con inversores y socios estratégicos (Kaplan & Norton, 2020).

La creación de valor compartido es esencial para integrar la sostenibilidad en la estrategia empresarial, lo que implica generar beneficios económicos al tiempo que se abordan desafíos sociales y ambientales. La sostenibilidad del crecimiento permite a las empresas adaptarse mejor a las dinámicas cambiantes del mercado global, cumplir con regulaciones internacionales más estrictas y ganar la confianza de los consumidores y partes interesadas (Porter & Kramer, 2011).

En el contexto peruano, las empresas peruanas exportadoras enfrentan desafíos específicos relacionados con la sostenibilidad del crecimiento. Por ejemplo, la diversidad geográfica y climática del país requiere que las empresas adapten sus prácticas de producción y distribución para minimizar el impacto ambiental. Además, la adopción de estándares

internacionales de sostenibilidad puede mejorar el acceso a mercados exigentes y fortalecer la posición competitiva de las empresas peruanas a nivel global (Aguilera et al; 2012).

La sostenibilidad del crecimiento no es solo una meta económica ni se limita únicamente a la reducción del impacto ambiental sino que constituye un enfoque estratégico integral que también abarca la gestión eficiente de recursos, la innovación en productos y procesos y la creación de relaciones de largo plazo con las partes interesadas clave, lo cual busca la longevidad y la prosperidad sostenible de las empresas exportadoras peruanas en el escenario global *pos panendémico* (business software., 2018).

La sostenibilidad del crecimiento es un indicador esencial para evaluar la capacidad de las empresas exportadoras peruanas ya que deben adaptarse a las demandas de los mercados extranjeros y a las regulaciones internacionales a fin de mantener y expandir sus mercados de manera continua y sostenida y resiliente en un entorno *pos panendémico* global. Es crucial en un mundo *pos panendémico*, donde la resiliencia y la adaptabilidad son esenciales, que las empresas peruanas integren prácticas empresariales responsables y estrategias de desarrollo sostenible en todas las etapas de expansión internacional no solo como un requisito regulatorio sino como una estrategia integral para minimizar riesgos, maximizar oportunidades y contribuir positivamente al desarrollo económico y social tanto del mercado de origen como del mercado de destino tratando de esta manera de asegurar su éxito y crecimiento continuo en los mercados internacionales.

Alianzas Estratégicas Internacionales

Las alianzas estratégicas internacionales se refieren a las colaboraciones entre empresas de diferentes países con el objetivo de obtener ventajas competitivas, acceder a nuevos mercados, compartir recursos y reducir riesgos. Estas alianzas son fundamentales en un contexto globalizado donde la cooperación entre empresas de distintas nacionalidades puede potenciar el crecimiento y la expansión internacional. Las alianzas estratégicas fueron exploradas inicialmente desde una perspectiva de cooperación inter empresarial. Autores como Doz y Hamel (1998) propusieron modelos de colaboración que destacaban la importancia de la complementariedad de recursos y capacidades entre empresas (Doz & Hamel, 1998).

Con la globalización y la complejidad del entorno empresarial, las alianzas estratégicas han evolucionado hacia formas más sofisticadas. Investigadores como Das y Teng (2001) han estudiado la importancia de la gestión efectiva de alianzas para lograr sinergias y adaptarse a cambios en el mercado global (Das & Teng, 2001).

Las alianzas estratégicas internacionales son acuerdos formales o informales entre dos o más empresas de diferentes países que deciden trabajar juntas para alcanzar objetivos comunes a largo plazo. Este tipo de colaboraciones se establecen para aprovechar las fortalezas y competencias complementarias de cada empresa, buscando mejorar su posición competitiva global y acceder a nuevos mercados de manera más eficiente y efectiva.

Las alianzas estratégicas internacionales representan acuerdos colaborativos entre empresas de diferentes países con el objetivo de alcanzar metas comunes mediante la combinación de recursos y capacidades complementarias (Contractor & Lorange, 2002). Este tipo de asociaciones no solo facilita la expansión geográfica y el acceso a nuevos mercados, sino que también permite a las empresas compartir riesgos, costos y conocimientos especializados, lo cual es crucial en un entorno global competitivo (Buckley & Casson, 1988). Estas alianzas estratégicas internacionales permiten a las empresas compartir riesgos, costos de investigación y desarrollo, y conocimientos de mercado, lo cual es especialmente beneficioso enfocándolas en contextos globales donde las barreras de entrada pueden ser significativas (Kogut & Singh, 1988).

Desde una perspectiva teórica, las alianzas estratégicas internacionales se fundamentan dentro de la teoría de recursos y capacidades, donde las empresas buscan combinar sus activos y habilidades únicas para generar y aprovechar ventajas competitivas a través de la colaboración con socios estratégicos que no podrían alcanzar individualmente (Barney, 1991). La teoría de recursos y capacidades subraya la importancia de identificar y gestionar recursos únicos y difíciles de imitar que pueden derivarse de la asociación con empresas extranjeras (Grant, 1991).

A nivel global, las alianzas estratégicas internacionales han sido ampliamente utilizadas como estrategias para la internacionalización de las empresas pues les permiten compartir conocimientos tecnológicos, acceder a mercados emergentes y mejorar su capacidad para competir a nivel mundial (Dunning, 1988). Estas colaboraciones son herramientas clave para

acceder a recursos críticos y capacidades tecnológicas en mercados extranjeros, facilitando así la expansión geográfica y la adaptación a entornos culturales y regulatorios diversos (Doz & Hamel, 1998).

Las alianzas estratégicas son especialmente relevantes en sectores dinámicos y tecnológicamente intensivos, donde la velocidad de innovación y el acceso a nuevos mercados son cruciales para el éxito competitivo a largo plazo (Gulati et al; 1998). Estos acuerdos de cooperación han evolucionado hacia formas más complejas y diversificadas, como las *joint ventures*, consorcios y redes de empresas (Hitt et al; 2020).

En el contexto peruano, las empresas enfrentan desafíos específicos al expandirse internacionalmente, como la falta de recursos financieros y capacidades tecnológicas avanzadas. Las alianzas estratégicas internacionales les ofrecen la oportunidad de minimizar estos desafíos al asociarse con empresas extranjeras que poseen los recursos y conocimientos necesarios. Desde la perspectiva de las empresas peruanas, las alianzas estratégicas internacionales ofrecen oportunidades viables para mejorar la competitividad y expandirse más allá de las fronteras nacionales al permitirles acceder a recursos y conocimientos que de otro modo serían inaccesibles. Las alianzas permiten a las empresas peruanas acceder a nuevos conocimientos tecnológicos, mejorar su capacidad de innovación y fortalecer su posición en cadenas globales de valor, desafíos específicos que enfrentan al intentar internacionalizarse, sumado a la falta de experiencia en mercados extranjeros (Montero, 2008).

Las alianzas estratégicas internacionales también pueden ser fundamentales para mitigar riesgos políticos y económicos en mercados extranjeros al establecer relaciones estables y mutuamente beneficiosas con socios locales (Gómez-Mejía et al; 2012). Las alianzas estratégicas pueden ser cruciales para también superar barreras culturales y regulatorias, facilitando así la adaptación a nuevos mercados y la construcción de relaciones duraderas con socios locales (Alcácer et al; 2007).

Investigaciones recientes han analizado cómo las empresas peruanas e internacionales han implementado y gestionado alianzas estratégicas para acceder a nuevos mercados en un mundo global. Estudios como los de Díaz, M. (2018) han examinado casos específicos que

muestran los beneficios y desafíos de las colaboraciones internacionales en diversos sectores productivos (Díaz, 2018).

Las alianzas estratégicas internacionales son un componente fundamental de la estrategia de internacionalización de las empresas peruanas que buscan desarrollar nuevos mercados en el entorno actual *pos panendémico* global. Al establecer colaboraciones efectivas e integrar socios internacionales con competencias complementarias, las empresas pueden ampliar su alcance geográfico, diversificar sus operaciones, reducir sus riesgos, mejorar su capacidad de innovación y fortalecer su posición competitiva a través del intercambio de recursos y capacidades logrando de esta manera acelerar su expansión internacional de manera sostenible.

2.2 Antecedentes del Estudio

Antecedentes Teóricos Nacionales

Fuentes, M. (2024). *Impacto del acuerdo comercial entre el Perú y la Unión Europea en la competitividad exportadora de productos agrícolas no tradicionales*. Tesis doctoral, Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

La tesis de Fuentes (2024) analiza cómo el Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea ha afectado la competitividad exportadora de ocho productos agrícolas no tradicionales entre 2000 y 2022. Utilizando datos de ADEX DATA TRADE y EUROSTAT, se emplea un diseño de series temporales interrumpidas para evaluar el índice de ventaja comparativa revelada (IVCR). Los resultados muestran que el acuerdo tuvo un impacto positivo inmediato en la competitividad de los productos, aunque no se observaron cambios determinantes en el índice de competitividad comercial. A pesar de un aumento en la concentración de exportaciones agrícolas no tradicionales hacia la Unión Europea, la diversificación de productos se ha visto limitada.

La tesis de Fuentes proporciona una perspectiva valiosa sobre cómo los acuerdos comerciales pueden influir en la competitividad exportadora. En relación con la presente investigación, esa tesis permite la posibilidad de explorar cómo la competitividad internacional y la entrada a nuevos mercados para las empresas peruanas podrían beneficiarse de acuerdos similares en un entorno *pos panendémico*. Examinar el impacto de políticas comerciales en la diversificación y especialización de productos podría ofrecer perspectivas cruciales para las empresas exportadoras peruanas en el contexto actual.

Deza, G. (2024). *Factores de la competitividad internacional de la exportación de arándanos peruanos al mercado estadounidense según la ventaja comparativa revelada 2012-2021*. Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

La tesis de Deza (2024) analiza los factores que influyen en la competitividad internacional de las exportaciones de arándanos peruanos al mercado estadounidense entre 2012 y 2022. Utiliza el índice de Ventaja Comparativa Revelada (RCA) para medir la competitividad y aplica un diseño de investigación cuantitativo explicativo. Se analizaron factores como tipo de cambio, volumen de exportación, producción de arándanos, PBI per cápita y valor de exportación, empleando un modelo de regresión lineal múltiple. Los resultados revelan que el volumen y el valor de exportación tienen una relación positiva y significativa con la competitividad internacional, aunque se sugiere que otros factores podrían tener un impacto mayor a medida que el mercado evoluciona.

La investigación de Deza ofrece una perspectiva detallada sobre cómo diferentes factores impactan la competitividad en un mercado específico, lo que es relevante para el presente estudio sobre la competitividad internacional. Es posible tomar en consideración cómo los factores identificados, como el volumen de exportación y el valor, pueden aplicarse o adaptarse a otros sectores peruanos en el contexto de desarrollo de nuevos mercados en un entorno *post-pandémico*. Examinar estos factores pueden ayudar a entender mejor cómo las empresas peruanas pueden mejorar su competitividad y acceder a nuevos mercados internacionales.

Ortega, M. (2023). *La competitividad empresarial y la gestión del conocimiento en el desempeño exportador de empresas textiles en el Perú*. Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

La tesis de Ortega (2023) investiga la relación entre la Gestión del Conocimiento, la Competitividad Empresarial y el Desempeño Exportador en grandes empresas textiles peruanas. La investigación se centra en entender cómo estas dos variables independientes afectan el desempeño exportador y por qué las exportaciones están concentradas en un solo mercado, a pesar del crecimiento del sector y los acuerdos comerciales internacionales. Se empleó un modelo integrador con dimensiones específicas para la Gestión del Conocimiento y la Competitividad Empresarial, aplicando una encuesta a cien de las principales exportadoras de

prendas de vestir en Perú. Los resultados indicaron que no todas las dimensiones de las variables independientes influyen positivamente en el Desempeño Exportador. La tesis concluye con la propuesta de un nuevo modelo y recomendaciones para que los directivos optimicen su enfoque y mejoren la toma de decisiones, centrándose en las dimensiones más relevantes.

La tesis de Ortega destaca la importancia de la Gestión del Conocimiento y la Competitividad Empresarial en el desempeño exportador, un aspecto relevante para la presente investigación sobre la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas. Ese estudio brinda la oportunidad de investigar si las prácticas de gestión del conocimiento y los factores de competitividad identificados en el sector textil también son aplicables a otras industrias y cómo influyen en el desarrollo de nuevos mercados en un contexto *post-pandémico*. Además, permite explorar cómo las empresas pueden diversificar sus mercados y adaptarse a nuevas condiciones globales podría ofrecer un enfoque valioso para fortalecer su posición internacional.

Robladillo, L. (2021). *Impacto económico del Tratado de Libre Comercio y su relación con la competitividad de las PYMES período 2014-2019, Olivos*. Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima, Perú.

La tesis de Robladillo (2021) busca establecer la relación entre el impacto económico del Tratado de Libre Comercio (TLC) y la competitividad de las PYMES en Olivos, Lima, durante el período 2013-2017. La investigación, de tipo básica con un enfoque descriptivo y correlacional, analiza cómo el TLC afecta la competitividad de las PYMES agroexportadoras. La población del estudio está compuesta por 100 empresarios, y se utilizó un coeficiente de correlación de 0.667 con una significancia $p = 0.000$, indicando una relación moderada y significativa entre el impacto económico del TLC y la competitividad de las PYMES. La investigación concluye que el impacto económico del TLC tiene una relación positiva con la competitividad de las PYMES en la región estudiada.

La investigación de Robladillo ofrece valiosas perspectivas sobre cómo los tratados comerciales pueden influir en la competitividad de las PyME, lo cual es relevante para la presente investigación sobre la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas. Al entender cómo el TLC impacta a las PyME a nivel local, se pueden extraer

lecciones sobre cómo acuerdos comerciales similares podrían afectar a empresas peruanas en un contexto *pos panendémico*. Integrar esos hallazgos puede ser importante para explorar cómo los acuerdos comerciales pueden ser utilizados estratégicamente para acceder y desarrollarse en nuevos mercados internacionales, mejorando así la competitividad global de las empresas peruanas. La evidencia de la relación positiva entre el impacto del TLC y la competitividad también subraya la importancia de una estrategia de internacionalización bien diseñada y adaptada a los cambios globales.

Tarazona, X. (2024). *Factores de la competitividad internacional de exportación de café peruano al mercado estadounidense, 2002-2022*. Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

La tesis de Tarazona (2024) investiga los factores que afectan la competitividad internacional de las exportaciones de café peruano al mercado estadounidense desde 2002 hasta 2022. Utilizando un modelo econométrico, se analiza el impacto de variables como el tipo de cambio, el volumen exportado, la producción total de café, y el PBI per cápita de Perú y Estados Unidos. Con un enfoque cuantitativo y un diseño explicativo-causal, los resultados muestran que la depreciación del tipo de cambio y un mayor volumen exportado mejoran la competitividad, mientras que un aumento del PBI per cápita de Estados Unidos la reduce. La producción total de café, el PBI per cápita de Perú y el valor exportado a EE. UU. no mostraron un efecto significativo. Se proponen recomendaciones para mejorar la competitividad, incluyendo la promoción de la calidad del café y el desarrollo de mecanismos de cobertura cambiaria.

La investigación de Tarazona es relevante para nuestro estudio sobre la competitividad internacional y el desarrollo de nuevos mercados, ya que proporciona una comprensión profunda de cómo diversos factores económicos afectan la competitividad de productos agrícolas en mercados internacionales. Los hallazgos sobre el impacto del tipo de cambio y el volumen exportado pueden ser aplicables a otras industrias peruanas. En el contexto de la presente tesis, investigar cómo estos factores influyen en la entrada y sostenibilidad en nuevos mercados puede ofrecer estrategias valiosas para mejorar la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas en un mundo *pos panendémico*.

Vargas, S. (2023). *Modelo de gestión estratégica en el proceso de producción para la mejora de la ventaja competitiva en una empresa textil*. Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

La tesis de Vargas (2023) propone un modelo de gestión estratégica para mejorar la ventaja competitiva en una empresa textil. La investigación utiliza teorías de Michael Porter y Fernando D'Alessio, enfocándose en la administración de operaciones productivas. Se adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño cuasi experimental, aplicando encuestas a 80 trabajadores de la empresa Hilados del Sur SAC, con recolección de datos en dos fases: Pre Test y Post Test. Los datos fueron analizados con el software SPSS y el estadístico Rho de Spearman. Los resultados confirman que la implementación del modelo propuesto mejora significativamente la ventaja competitiva de la empresa textil.

La tesis de Vargas aporta un modelo práctico que puede ser relevante para el presente estudio sobre la competitividad internacional y el desarrollo de nuevos mercados. La forma en que la gestión estratégica puede impactar la ventaja competitiva en el sector textil ofrece una perspectiva valiosa. En la presente investigación, es posible explorar cómo un enfoque similar en la gestión estratégica puede influir en la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y en su capacidad para desarrollar nuevos mercados en un entorno *post-pandémico*. Esto podría proporcionar perspectivas sumamente útiles para mejorar la eficiencia operativa y el acceso a mercados internacionales.

Chura, G. (2019). *El financiamiento de la Cadena de Suministro y el desempeño exportador en las empresas del sector agroexportador del Perú*. Tesis doctoral, Universidad César Vallejo. Lima, Perú.

La tesis de Chura (2019) investiga el impacto del financiamiento de la cadena de suministro en el desempeño exportador de empresas agroexportadoras en Perú. Utiliza un enfoque mixto con una etapa cualitativa (entrevistas en profundidad) y una cuantitativa (plantilla de base de datos) para evaluar la correlación entre el financiamiento y el desempeño exportador. La muestra incluyó 21 empresas del sector agroexportador. Los resultados revelan una correlación positiva significativa (0.647) entre el uso del financiamiento y el desempeño exportador, sugiriendo que el financiamiento adecuado mejora el rendimiento en exportaciones.

Chura concluye que promover estas herramientas financieras puede aumentar la competitividad exportadora.

Aunque la investigación de Chura se enfoca en el financiamiento de la cadena de suministro, la relevancia para la presente tesis radica en cómo el financiamiento puede influir en la competitividad internacional. Este estudio permite explorar si el uso de recursos financieros específicos afecta la capacidad de las empresas peruanas para innovar, acceder a nuevas tecnologías e ingresar a nuevos mercados en un contexto global *pos pandémico* y a la vez cómo estos factores podrían interrelacionarse para fortalecer la competitividad internacional.

Gamboa, C. (2022). *Efectividad del planeamiento estratégico en las agencias de comercio exterior ante el COVID-19 en Lima, Perú 2022*. Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú.

La tesis de Gamboa (2022) evalúa la efectividad del planeamiento estratégico en agencias de comercio exterior en Lima durante el año 2022, en el contexto de la pandemia de COVID-19. Utilizando el Índice de Planeamiento Estratégico (SPI) de Phillips y Moutinho (2000), la investigación se centró en cómo la pandemia afectó la capacidad de estas agencias para implementar sus estrategias. La metodología incluyó encuestas a funcionarios de agencias de comercio exterior en Lima, identificando deficiencias en el planeamiento estratégico previo a la pandemia. Los hallazgos sugieren que las agencias deben mejorar su planificación estratégica adoptando nuevas técnicas de evaluación y ajustando sus métodos para enfrentar desafíos futuros. La investigación subraya la necesidad de adaptar las estrategias para mejorar la efectividad y confianza en la planificación a corto y largo plazo.

La investigación de Gamboa ofrece una perspectiva crítica sobre cómo la pandemia impactó el planeamiento estratégico en el comercio exterior, un aspecto relevante para esta tesis sobre la competitividad internacional. El análisis de cómo las agencias enfrentaron y ajustaron sus estrategias en respuesta a una crisis global proporciona valiosas lecciones sobre la flexibilidad y adaptación en la planificación estratégica. Aplicar estos conceptos al contexto *pos pandémico* es muy valioso para identificar estrategias para mejorar la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas. Además, la importancia de adaptar las

técnicas de evaluación y establecer objetivos realistas puede ser crucial para que las empresas peruanas optimicen su desempeño en nuevos mercados internacionales.

Núñez, C. (2022). *La competitividad y su relación con la globalización de las empresas vitivinícolas exportadoras de Pisco, 2019*. Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú.

La tesis de Núñez (2022) examina la relación entre competitividad y globalización en las empresas vitivinícolas exportadoras de Pisco en Perú. Con un enfoque cuantitativo y utilizando encuestas a 51 empresas del sector, la investigación se centra en determinar cómo la competitividad se vincula con la globalización. Se identificaron tres componentes principales en la variable Competitividad, destacando la Capacidad Innovadora, y en la variable Globalización, con énfasis en los Recursos Financieros. Los resultados confirmaron que existe una relación significativa entre estos dos factores, indicando que la capacidad innovadora y los recursos financieros son cruciales para mejorar la competitividad en un contexto globalizado.

La tesis de Núñez ofrece una visión clara sobre cómo la competitividad y la globalización se interrelacionan en el sector vitivinícola exportador de Pisco. Esto es relevante para la investigación en curso, ya que esos hallazgos pueden ser útiles para entender cómo las empresas peruanas en otros sectores, como el textil o agroexportador, pueden mejorar su competitividad internacional en un entorno *pos pandémico*. Explorar cómo la capacidad innovadora y los recursos financieros influyen en la capacidad de las empresas para acceder a nuevos mercados y mantener una posición competitiva puede proporcionar estrategias valiosas para el presente estudio.

Beaumont, J. (2023). *Las empresas B de América Latina como modelos de negocio sostenibles*. Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima Perú.

La tesis de Beaumont (2023) analiza los modelos de negocio sostenibles de las empresas B en América Latina, destacando cómo estas organizaciones combinan objetivos sociales y económicos. Utilizando un estudio de caso múltiple basado en formularios de certificación de 21 empresas B, se examina cómo estas empresas integran elementos de sostenibilidad en sus modelos de negocio. Los resultados muestran que estas empresas reflejan dimensiones clave de sostenibilidad y que sus innovaciones surgen de la combinación de patrones de modelos

sostenibles. El valor creado por estas empresas es multidimensional, abarcando aspectos económicos, sociales y ambientales, con un enfoque predominante en el valor socioeconómico y económico.

El enfoque de Beaumont sobre las empresas B en América Latina ofrece un interesante paralelismo para la actual investigación sobre la competitividad internacional y el desarrollo de nuevos mercados. La integración de objetivos sociales y económicos en modelos de negocio sostenibles puede proporcionar ideas valiosas sobre cómo las empresas peruanas pueden mejorar su competitividad internacional en un mundo *pos pandémico*. Considerar la sostenibilidad como un componente estratégico puede ser clave para que las empresas peruanas no solo accedan a nuevos mercados, sino que también fortalezcan su posición en el escenario global al adaptarse a las expectativas y demandas emergentes de los consumidores y socios internacionales.

Antecedentes Teóricos Internacionales

Aguirre, S. (2024). *Gestión Empresarial Sustentable: Una propuesta de modelo de negocio para las Mipyme de la Ciudad de Manizales, Colombia*. Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana, México.

Aguirre (2024) aborda cómo mejorar la gestión empresarial de las pequeñas y medianas empresas (MIPyME) en el sector metalmecánico de Manizales, Colombia, a través de un modelo de negocio sustentable. Dado que estas empresas enfrentan desafíos en su estructura y procesos, se necesitaba un modelo que promoviera prácticas sostenibles y que generara impactos positivos sociales, ambientales y económicos.

Para desarrollar el modelo, Aguirre realizó una investigación cuantitativa utilizando el software SPSS, analizando datos de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Manizales. Se hizo una encuesta que evaluó aspectos financieros, de marketing, procesos y ecoeficiencia de las MIPyME. Los resultados ayudaron a identificar cómo los elementos del modelo de negocio sustentable se relacionan con las características de las empresas del sector. La investigación también incluyó una transferencia de conocimiento y tecnología entre las necesidades de las empresas y la oferta de soluciones de una universidad. El estudio demuestra en sus conclusiones la conveniencia de la aplicación de un modelo de negocio sustentable

específico para las MIPyME metalmecánicas de Manizales, validado a partir de la teoría administrativa y la creación de valor, que busca mejorar la gestión empresarial en el sector.

Pastor-Pomares, F. (2022). *Acuerdos Comerciales Regionales estudio de caso sobre sus impactos y efectos bajo un modelo gravitacional*. Tesis doctoral, Universidad de Alicante, España.

La tesis de Pastor-Pomares (2022) estudia los efectos de los Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) bajo un modelo gravitacional, enfocados en su impacto en el comercio internacional, específicamente para EE. UU. y España. Tras el fin de la II Guerra Mundial, el nuevo orden económico, marcado por el Consenso de Washington y la liberalización comercial, llevó a un incremento de los ACR, especialmente en Latinoamérica, África y Asia. La investigación analiza el impacto de estos acuerdos en el volumen de exportaciones e importaciones, y en la desviación de comercio hacia países no miembros. La tesis está estructurada en tres capítulos: el primero cubre fundamentos teóricos y metodológicos; el segundo examina el impacto del TLCAN en EE. UU.; y el tercero analiza los efectos de los ACR de la UE en España. Los resultados muestran aumentos significativos en exportaciones (33%) e importaciones (41%), con efectos positivos en sectores como bienes primarios, productos de baja tecnología, industria automotriz y alta tecnología.

La investigación de Pastor-Pomares ofrece una visión profunda y es útil para entender sobre cómo los Acuerdos Comerciales Regionales (ACR) afectan el comercio exterior y sus conclusiones demuestran cómo estos acuerdos pueden influir en la competitividad internacional. Este enfoque puede aplicarse a la evaluación de cómo los acuerdos comerciales afectan a la competitividad de empresas peruanas en mercados internacionales. Incluso es posible considerar el utilizar un enfoque similar para analizar el impacto de los acuerdos comerciales en Perú, especialmente en sectores estratégicos del país.

Von Matuschka, C. (2020). *Comercialización sostenible en la industria argentina de alimentos y bebidas*. Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.

La investigación de Von Matuschka (2020) analiza cómo las empresas argentinas de alimentos y bebidas están manejando la comercialización sostenible. Se encuestaron 362 empresas en 2019 para entender cómo están aplicando este enfoque. Las empresas se dividieron

en cuatro grupos: Líderes, Seguidores, Indecisos y Pasivos. Los "Líderes" son los que más avanzan en sostenibilidad. La investigación encontró que la alta gerencia, los consumidores, los propietarios y los minoristas son los principales impulsores de prácticas sostenibles. Las empresas que adoptan estrategias competitivas claras, como ofrecer productos de alta calidad o competir en precios, tienden a estar más satisfechas con sus resultados en sostenibilidad. El estudio sugiere que tener una estrategia de sostenibilidad clara es crucial para el éxito y recomienda investigar más sobre empresas que no siguen prácticas sostenibles.

Este estudio demuestra en sus conclusiones que la sostenibilidad puede mejorar la competitividad de las empresas en Argentina. En el caso de las empresas en Perú, estas conclusiones denotan que adoptar prácticas sostenibles y tener una estrategia clara puede ser clave para destacarse en los mercados no solo locales sino incluyendo los internacionales y satisfacer de esta manera las diferentes necesidades de los consumidores.

Baltazar, C. (2022). *Análisis del impacto del Covid-19 en las microempresas del sector comercio al por menor mediante análisis factorial (Atacomulco, Estado De México, 2021)*. Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana, México.

Baltazar (2022) examina cómo la pandemia de COVID-19 afectó a las microempresas del comercio minorista en Atacomulco, Estado de México, en 2021. Dado que muchas microempresas enfrentaron cierres por bajas ventas durante el confinamiento, el estudio busca entender cómo algunas lograron sobrevivir y qué estrategias adoptaron.

Para ello, Baltazar desarrolló un instrumento de medición validado para evaluar el impacto en áreas como tecnología de la información, finanzas, aspectos fiscales y responsabilidad social. Utilizando análisis estadísticos descriptivos y correlacionales, así como un análisis factorial exploratorio, el estudio analizó cómo estas variables se relacionan entre sí.

El estudio realizado logró medir cómo los diferentes factores afectados por la pandemia impactaron a las microempresas, proporcionando una comprensión detallada de las estrategias que ayudaron a algunas a mantenerse en funcionamiento, conclusiones muy útiles y valiosas para los objetivos de la presente investigación.

Saka, T. (2024). *Strategic recovery for digitally underdeveloped sharing economy components: Coworking spaces' digitalization in time of pandemic*. Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, España.

La tesis de Saka (2024) analiza cómo los espacios de *coworking*, como componentes digitalmente subdesarrollados de la economía colaborativa, enfrentaron la pandemia de COVID-19 y se adaptaron a través de estrategias de digitalización. Basado en la visión de las Capacidades Dinámicas (DC), el estudio revela que los espacios de *coworking* adoptaron tecnologías digitales para sobrevivir a la crisis, impulsados principalmente por una actitud positiva de la gerencia hacia la digitalización. Aunque algunas estrategias digitales no perduraron, la necesidad de adaptación digital se mantuvo. La investigación define dos direcciones en la causalidad entre capacidades dinámicas y fenómenos digitales: 1) cómo los fenómenos digitales impulsan la adopción de capacidades dinámicas, y 2) cómo las capacidades dinámicas facilitan el uso efectivo de tecnologías digitales. Las conclusiones destacan que, en tiempos de crisis, las capacidades dinámicas son cruciales para superar turbulencias y que una digitalización percibida puede motivar a las pequeñas empresas a adoptar la transformación digital. Los gerentes deben mejorar sus recursos y capacidades bajo cualquier condición y fortalecer las conexiones y la colaboración para iniciar el proceso de digitalización.

La tesis de Saka proporciona una perspectiva valiosa al demostrar la importancia de la adaptación digital en tiempos de crisis, especialmente para espacios de *coworking*. Este enfoque puede ser útil para las empresas peruanas, especialmente las pequeñas y medianas, al enfrentar desafíos similares. Constituye de gran importancia el considerar investigar cómo las empresas en Perú pueden tener la posibilidad de usar las capacidades dinámicas y la digitalización para mejorar su resiliencia y adaptabilidad en contextos adversos, aplicando estrategias de digitalización para mantener la competitividad.

Valero, G. (2020). *Influencia de la competitividad y el capital tecnológico en la internacionalización de las empresas exportadoras de Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia)*. Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia, España.

La tesis de Valero (2020) examina la influencia de la competitividad y el capital tecnológico en la internacionalización de empresas exportadoras en Bucaramanga y su área

metropolitana (Colombia). El estudio es descriptivo, exploratorio y correlacional, con análisis estadísticos factorial, regresión múltiple, caminos, clúster y discriminante. Se divide en dos partes: la primera aborda el marco teórico sobre competitividad, capital tecnológico y exportaciones; la segunda presenta el trabajo metodológico y los resultados empíricos. Se estudian 63 empresas a través de encuestas y se analizan los datos para validar un modelo teórico y comprobar hipótesis. Los hallazgos confirman relaciones positivas y significativas entre las variables.

El enfoque meticuloso de Valero en el análisis de la relación entre competitividad, capital tecnológico e internacionalización puede ofrecer perspectivas importantes para la presente investigación tomando en consideración las conclusiones en la que demuestra cómo el capital tecnológico puede influir en la competitividad y en la capacidad de las empresas para explorar nuevos mercados. La metodología aplicada y la comprobación de hipótesis pueden servir como modelo para evaluar cómo las variables tecnológicas y competitivas afectan a las empresas exportadoras en Perú. Analizar estos factores puede fortalecer la comprensión de los elementos que impulsan la internacionalización exitosa de las empresas peruanas en el entorno *post-pandémico* actual.

Beladelli, L. (2022). *Las actividades de gestión de la innovación como variables explicativas del desempeño innovador de las MIPyMEs industriales de Córdoba, Argentina, en el período 2015-2020*. Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana, México.

Beladelli (2022) estudia cómo la gestión de la innovación afecta el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (MIPyME) en Córdoba, Argentina, entre 2015 y 2020. La investigación muestra que invertir en innovación y conocimiento ayuda a mejorar la competitividad de estas empresas. Se diseñaron dos índices para medir la gestión de la innovación y se analizaron las relaciones entre estas actividades y el rendimiento innovador de las empresas. Los resultados destacan que para mejorar la competitividad local, es crucial implementar estrategias que promuevan el conocimiento y la innovación.

Ese estudio demuestra que para que las MIPyME sean más competitivas deben concentrarse en gestionar eficazmente la innovación y el conocimiento. De igual manera en

nuestro país, esto puede ofrecer una ventaja importante y duradera para las empresas exportadoras peruanas en un mercado global cambiante como el que vivimos actualmente.

Albertoni, N. (2018). *La preferencia de política comercial y la estrategia de internacionalización de la empresa exportadora uruguaya*. Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina, Argentina.

La tesis de Albertoni (2018) explora cómo las características internas de las empresas exportadoras uruguayas influyen en su percepción de la política comercial nacional y en su estrategia de internacionalización, en un contexto global de incertidumbre económica y creciente proteccionismo. La investigación aborda dos preguntas principales: (1) ¿Cómo impactan las características internas de las empresas en su percepción de la apertura internacional de su país? y (2) ¿Cómo afectan estas características a su estrategia de internacionalización? A través de un análisis descriptivo y estadístico de empresas uruguayas de diferentes tamaños y sectores, la investigación revela cómo las empresas perciben el entorno económico y político y cómo ajustan sus estrategias de internacionalización en respuesta. Las conclusiones destacan la importancia de comprender las percepciones de las empresas sobre la política comercial y cómo esta comprensión puede informar la formulación de políticas públicas y estrategias empresariales en un contexto global incierto.

El trabajo de Albertoni ofrece una perspectiva valiosa sobre la relación entre las características internas de las empresas exportadoras y su respuesta a cambios en el contexto global. En la presente tesis que estudia la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico*, es relevante considerar cómo las percepciones y estrategias de las empresas se adaptan a las condiciones económicas y políticas cambiantes. Aunque el foco está en Uruguay, las ideas sobre cómo las empresas ajustan sus estrategias ante incertidumbres y proteccionismo pueden aplicarse a las empresas peruanas. Examinar cómo las empresas peruanas perciben su entorno y ajustan sus estrategias podría ofrecer valiosas perspectivas para mejorar su competitividad y explorar nuevos mercados internacionales. Además, entender estas dinámicas pueden ser útiles para identificar estrategias eficaces para enfrentar desafíos globales y optimizar la inserción de las empresas peruanas en mercados internacionales *pos panendémico*.

Pedro, J. (2021). *La competitividad internacional en el fútbol: un análisis comparativo entre España y China*. Tesis doctoral, Universidad de Alicante, España.

La tesis de Pedro (2021) examina la competitividad internacional del fútbol en China en comparación con España. A pesar de los significativos esfuerzos de China para mejorar su fútbol, como fichajes internacionales y participación en clubes europeos, el país no alcanza los niveles de competitividad de referentes mundiales. La investigación utiliza el modelo del Diamante de Porter para evaluar los determinantes estructurales de la competitividad y el Modelo de Hofstede para entender la influencia cultural. La metodología es mixta: cualitativa para recoger información inicial y cuantitativa para análisis posterior, incluyendo un análisis DAFO. Las conclusiones identifican varios factores limitantes en la competitividad del fútbol en China, tales como la orientación hacia el éxito académico en lugar del deportivo, el menor número de futbolistas de alto nivel, el aprendizaje basado en repetición, la complejidad organizativa de las competiciones y la cultura que prioriza otros aspectos sobre el deporte.

La investigación de Pedro proporciona una visión comparativa interesante sobre la competitividad en un sector deportivo específico, revelando cómo los factores estructurales y culturales pueden influir en el rendimiento. Relacionado con la presente investigación sobre la competitividad internacional de empresas exportadoras peruanas, este estudio resalta la importancia de entender los determinantes internos y externos que afectan la competitividad. Aunque enfocado en el fútbol, los conceptos del Diamante de Porter y el Modelo de Hofstede pueden ser aplicados a las empresas exportadoras peruanas para identificar barreras y oportunidades en mercados internacionales. Los hallazgos sobre las limitaciones culturales y estructurales pueden servir como un recordatorio de la necesidad de adaptar estrategias a contextos locales y globales, algo crucial para el desarrollo de nuevos mercados *post-pandémicos*. En la investigación en curso, se puede explorar cómo factores similares influyen en la competitividad de las empresas peruanas y cómo superarlos para acceder con éxito a mercados internacionales.

Pérez-Godinez, R. & Fuente, A. (2022). *Análisis de la cadena productiva del café diferenciado para exportación, en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala para la aplicación de un modelo de planificación de proyectos productivos*. Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana, México.

Pérez-Godínez y Fuente (2022) estudian la cadena productiva del café diferenciado en Quetzaltenango, Guatemala, con el objetivo de desarrollar un modelo para facilitar la exportación de este café de alta calidad. Aunque el café diferenciado tiene un valor superior en mercados internacionales, los productores locales a menudo desconocen los requisitos para exportar y terminan vendiendo a nivel nacional, perdiendo así posibles beneficios.

El estudio analiza las condiciones actuales de producción del café y propone un modelo de planificación de proyectos productivos basado en la metodología del Project Management Institute (PMBOK). Esta propuesta busca ayudar a los productores a exportar su café directamente y se probará en una empresa específica para evaluar su efectividad. Las conclusiones de la investigación efectuada demuestran y confirman que entender la cadena productiva del café es crucial para desarrollar un modelo de planificación que permita a los productores exportar eficazmente y aprovechar mejor el mercado internacional.

En nuestra investigación es posible considerar el empleo de modelos similares para el incremento de la competitividad internacional de algunos productos estratégicos del Perú.

2.3 Marco conceptual

Acceso a mercados internacionales: Se entiende por la capacidad de una empresa para ingresar y operar en mercados internacionales, lo cual está influenciado por barreras comerciales, acuerdos internacionales y redes de distribución (Hill, 2007).

Adaptabilidad a regulaciones internacionales: Consiste en la habilidad de una empresa para ajustar sus operaciones y estrategias para cumplir con normativas y estándares internacionales, facilitando la entrada y el mantenimiento en mercados extranjeros (Morris, 2006).

Alianzas estratégicas internacionales: Constituyen los acuerdos entre empresas de diferentes países que buscan colaborar para aprovechar recursos, capacidades y oportunidades en mercados internacionales, mejorando su competitividad y acceso a nuevas oportunidades (Das & Teng, 2000).

Cadena de Suministro Global: Consiste en la red de organizaciones, personas, actividades, información y recursos involucrados en la producción y entrega de bienes y

servicios de una empresa desde el proveedor hasta el cliente final, a través de fronteras internacionales (Christopher, 2016).

Capacidad de Adaptación: Se refiere a la habilidad de una empresa para ajustar sus estrategias, procesos y productos en respuesta a cambios en el entorno del mercado o en las condiciones globales. Es esencial para poder mantener su competitividad en mercados internacionales (Teece et al; 1997).

Competencia Global: Constituye en el desafío que enfrentan las empresas al competir con rivales en un mercado globalizado. Implica no solo la competencia de empresas locales sino también de multinacionales y empresas de diferentes países que buscan capturar cuota de mercado global (Porter, 1990).

Competitividad Internacional: Se refiere a la capacidad de una empresa o país para ofrecer bienes y/o servicios que superen a los competidores globales en términos de costo, calidad y valor, logrando así atraer y mantener clientes en mercados internacionales (Porter, 1990).

Crecimiento de exportaciones: Se refiere al aumento en el volumen de bienes y servicios vendidos a mercados internacionales, reflejando la capacidad de una empresa para expandir su presencia global y mejorar su rendimiento comercial (Kobrin, 2008).

Desarrollo de Nuevos Mercados: Se refiere al proceso mediante el cual una empresa identifica, explora y explota nuevas oportunidades de negocio en mercados no previamente atendidos. Implica una adaptación y expansión estratégica para mejorar el alcance y el impacto en mercados internacionales (Cavusgil et al; 2002).

Diversificación de productos: Se refiere a la estrategia que implica el desarrollo y la oferta de nuevos bienes o servicios que permiten a una empresa atender diferentes segmentos del mercado y reducir riesgos asociados con la dependencia de un solo producto (Hitt et al; 2017).

Economías de Escala: Consiste en la reducción del costo unitario de producción a medida que aumenta el volumen de producción. Las economías de escala permiten a las empresas internacionales reducir costos y ofrecer precios más competitivos en mercados globales (Pindyck & Rubinfeld, 2012).

Eficiencia operativa: Consiste en la capacidad de una empresa para utilizar sus recursos de manera óptima, minimizando costos y maximizando la producción y calidad, lo que influye en su competitividad en el mercado internacional (Porter, 1985).

Estrategia de Internacionalización: Se refiere al proceso mediante el cual una empresa amplía sus operaciones y presencia más allá de su mercado doméstico. Implica la formulación de estrategias para entrar y competir en mercados internacionales, abordando aspectos como entrada en nuevos mercados, alianzas y adaptación de productos (Welch & Luostarinen, 1988).

Gestión de Riesgos Internacionales: Constituye el proceso de identificación, evaluación y mitigación de riesgos asociados con la operación en mercados internacionales. Incluye la gestión de riesgos financieros, operacionales, legales y políticos (Krenz & Rummel, 2004).

Globalización: Consiste en el proceso mediante el cual las empresas y economías se interconectan e interdependen cada vez más, lo que facilita el intercambio de bienes, servicios, capital y conocimientos a nivel global. La globalización también implica la integración de mercados internacionales y la difusión de tecnologías y culturas (Friedman, 2005).

Imagen de calidad: Se refiere a la percepción del mercado sobre la calidad de los bienes o servicios de una empresa o país, lo que influye en la decisión de compra en mercados internacionales (Aaker, 1996).

Ingreso a nuevos mercados: Consiste en la capacidad de una empresa para penetrar y establecer operaciones en nuevas regiones geográficas, lo que permite ampliar su base de clientes y aumentar su participación en el mercado global (Johanson & Vahlne, 1977).

Innovación Abierta: Se refiere al enfoque que promueve la colaboración externa e interna para la innovación, permitiendo a las empresas utilizar ideas, tecnologías y recursos externos para acelerar el desarrollo de nuevos productos y procesos (Chesbrough, 2003).

Innovación tecnológica: Se refiere a la capacidad de una empresa para desarrollar y aplicar nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia y efectividad de sus bienes o servicios, influenciando su posición competitiva en el mercado global (Schumpeter, 1934).

Participación de mercado global: Se entiende por la proporción del mercado mundial que una empresa o país posee en comparación con sus competidores internacionales. Es un indicador clave del éxito en la expansión y aceptación global (Bordes, 2017).

Panendemia: (Neologismo) Término acuñado por el autor de la tesis para describir a la enfermedad epidémica que se presenta de manera recurrente y habitual o en épocas fijas y que se propaga afectando a casi todos los individuos en extensas áreas, regiones, países o a escala global (Céspedes, 2024).

Prestigio de marca: Se refiere a la reputación y reconocimiento de una marca en el ámbito internacional, que influye en la lealtad del cliente y en la preferencia de compra (Keller, 2003).

Resiliencia Organizacional: Se entiende por la capacidad de una empresa para anticipar, adaptarse y recuperarse de manera efectiva frente a eventos disruptivos o crisis, asegurando la continuidad del negocio y minimizando el impacto negativo en sus operaciones y desempeño (Vogus & Sutcliffe, 2007). En un contexto *pos panendémico*, la resiliencia organizacional es crucial para que las empresas exportadoras peruanas puedan adaptarse a los cambios en el entorno global, superar las dificultades provocadas por la pandemia y capitalizar nuevas oportunidades de mercado. Esta capacidad no solo facilita el desarrollo de nuevos mercados, sino que también fortalece la competitividad internacional al permitir una respuesta ágil y efectiva ante desafíos inesperados.

Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Se entiende por el compromiso de las empresas para actuar de manera ética y contribuir positivamente a la sociedad y al medio ambiente, además de cumplir con los requisitos legales y financieros (Carroll, 1999).

Sostenibilidad del crecimiento: Capacidad de una empresa para mantener un crecimiento continuo y equilibrado en el tiempo, asegurando que las expansiones y desarrollos de mercado no comprometan su estabilidad financiera y operativa a largo plazo (Gillespie, 2012).

Ventaja Competitiva Sostenible: Se entiende por la capacidad de una empresa para mantener una posición superior en el mercado frente a sus competidores durante un periodo prolongado. Esto se logra a través de la creación de valor superior, innovaciones constantes y la protección contra la imitación por parte de los competidores (Barney, 1991).

III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Enfoque, Tipo y diseño de la Investigación

Esta investigación se desarrolla a partir de un enfoque cualitativo, no experimental, y utiliza la entrevista como técnica de recolección de datos y como instrumento al cuestionario de tipo semiestructurado, está dirigida a exportadores peruanos que actúan en el marco del fenómeno *pos panendémico* global, con el propósito de entender y caracterizar la influencia de la competitividad internacional sobre el desarrollo de nuevos mercados.

De acuerdo con Taylor, S.J. y Bogdan R. (1986) la investigación cualitativa comprende y desarrolla conceptos mediante un diseño flexible, sin dejar de ser sistemática y rigurosa. Obtiene conocimientos directos teniendo en consideración las similitudes y diferencias de sus objetos de estudio, los mismos que son afectados por procesos sociales. Como en el caso de los exportadores peruanos que a pesar de actuar en diferentes ámbitos del mercado internacional comparten motivaciones y razonamientos, con los cuales hacen frente a los contextos resultantes de la pandemia.

El diseño es no experimental. El muestreo es no probabilístico de tipo intencional (por conveniencia), donde el investigador selecciona intencionalmente, por conveniencia a los objetivos de la investigación, los elementos que constituirán la muestra. Este procedimiento puede dar muestras altamente representativas o bien poco representativas, dependiendo de las habilidades del investigador.

Se tomará una muestra en la cual:

$$M = O_y (f) O_{x_1}$$

Dónde:

M	=	Muestra
O	=	Observación
f	=	En función de
X	=	Competitividad internacional
Y	=	Desarrollo de nuevos mercados

3.2 Categorías y subcategorías

Desde un enfoque metodológico, entendiéndose en cómo la competitividad internacional de las empresas peruanas influye significativamente en la capacidad para conseguir nuevos mercados, las categorías que identificamos son:

Categoría: Competitividad internacional

En este enfoque, se investiga de qué modo factores como Participación de mercado global, Imagen de calidad, Innovación tecnológica, Eficiencia operativa, Prestigio de marca y Acceso a mercados internacionales principalmente, impactan significativamente la capacidad de las empresas peruanas para acceder, penetrar y desarrollar nuevos mercados.

Categoría: Desarrollo de nuevos mercados

Esta categoría representaría el resultado o la consecuencia observada de la competitividad internacional de las empresas peruanas sobre factores como Ingreso a nuevos mercados, Crecimiento de exportaciones, Adaptabilidad a regulaciones internacionales, Diversificación de productos, Sostenibilidad del crecimiento y Alianzas estratégicas internacionales principalmente.

Subcategorías de la Categoría: Competitividad Internacional

Participación de mercado global

Este indicador refleja la penetración y presencia de las exportaciones peruanas en mercados internacionales clave, siendo crucial para medir la competitividad global. Medida por el porcentaje de participación de las exportaciones peruanas en mercados internacionales clave. Este indicador mide el porcentaje de las exportaciones peruanas en comparación con el mercado global total en sectores específicos. Una alta cuota de mercado indica una posición competitiva fuerte y un buen desempeño en mercados internacionales clave.

Imagen de calidad

Evaluación subjetiva de la calidad de los productos peruanos en comparación con competidores globales. La percepción de calidad de los productos peruanos impacta directamente en la competitividad y preferencia en los mercados internacionales.

La percepción de calidad de los productos peruanos es crucial para competir en mercados internacionales. Esto incluye la valoración de atributos como la fiabilidad, la durabilidad y la satisfacción del cliente, que pueden diferenciar a las empresas peruanas de sus competidores.

Innovación tecnológica

Nivel de adopción y desarrollo de tecnologías innovadoras en los procesos de producción y gestión empresarial. La capacidad de adoptar y desarrollar tecnologías innovadoras mejora la eficiencia y competitividad de las empresas peruanas.

Este indicador evalúa la capacidad de las empresas peruanas para adoptar y desarrollar nuevas tecnologías. La innovación tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también puede conducir a bienes y servicios más competitivos y adaptados a las necesidades globales.

Eficiencia operativa

Se refiere a la optimización de procesos y recursos dentro de las empresas peruanas. Una alta eficiencia operativa permite reducir costos, mejorar la calidad del producto y responder rápidamente a las demandas del mercado, aumentando así la competitividad.

Indicadores como la productividad laboral, el uso eficiente de recursos y la reducción de costos operativos. Indicadores de productividad y gestión eficiente de recursos son fundamentales para mantener costos competitivos y márgenes de ganancia.

Prestigio de marca

Percepción global sobre la confiabilidad, sostenibilidad y ética empresarial de las empresas peruanas. La reputación global de las empresas peruanas influye en la preferencia de consumidores y socios comerciales, afectando su competitividad.

El prestigio de marca se construye sobre la base de la confianza, la percepción de calidad y la experiencia del cliente. Una buena reputación de marca fortalece la preferencia del consumidor y facilita la entrada y permanencia en mercados internacionales exigentes.

Acceso a mercados internacionales

Facilidad y eficacia con la que las empresas peruanas pueden acceder a nuevos mercados y expandirse globalmente. La facilidad para ingresar y expandirse en nuevos mercados es esencial para aumentar la competitividad y diversificar riesgos.

Evalúa la facilidad con la que las empresas peruanas pueden ingresar y expandirse en nuevos mercados globales. Esto incluye barreras de entrada, acuerdos comerciales internacionales y la capacidad para adaptarse a diferentes regulaciones y culturas empresariales.

Subcategorías de la Categoría: Desarrollo de Nuevos Mercados

Ingreso a nuevos mercados

Cantidad de nuevos países o regiones a los que las empresas peruanas han ingresado después de la pandemia global. La expansión hacia nuevos mercados indica la capacidad de las empresas peruanas para diversificar y crecer después de la pandemia.

Este indicador cuenta la cantidad de nuevos países o regiones a los que las empresas peruanas han ingresado después de la pandemia global. Es crucial para medir la capacidad de expansión y diversificación geográfica.

Crecimiento de exportaciones

Tasa de aumento en las exportaciones peruanas hacia nuevos mercados, medida en volumen y valor monetario. El aumento en el volumen y valor de las exportaciones hacia nuevos mercados refleja la efectividad en la penetración de nuevos mercados.

Mide la tasa de aumento en el volumen y valor de las exportaciones hacia nuevos mercados. Un crecimiento sólido de exportaciones indica una buena adaptación y penetración en mercados emergentes.

Adaptabilidad a regulaciones internacionales

Capacidad de las empresas peruanas para ajustar productos y procesos para cumplir con normativas comerciales y sanitarias internacionales. La habilidad para cumplir con normativas internacionales facilita el acceso y permanencia en nuevos mercados.

Evalúa la capacidad de las empresas peruanas para cumplir con normativas comerciales, sanitarias y ambientales en diferentes países. La adaptabilidad es crucial para evitar barreras comerciales y mantener operaciones internacionales fluidas.

Diversificación de productos

Ampliación del portafolio de productos exportados para satisfacer demandas específicas de nuevos mercados. Ampliar el portafolio de productos permite satisfacer necesidades específicas de nuevos mercados y aumentar la competitividad.

La diversificación del portafolio de productos permite a las empresas peruanas satisfacer demandas específicas de nuevos mercados y reducir riesgos asociados con la dependencia de un solo producto o mercado.

Sostenibilidad del crecimiento

Capacidad de mantener y expandir la presencia en nuevos mercados a largo plazo, considerando cambios económicos y geopolíticos globales. La capacidad para mantener el

crecimiento y la presencia en nuevos mercados a largo plazo es crucial para la estabilidad y éxito a largo plazo.

Este indicador examina la capacidad de las empresas peruanas para mantener y expandir su presencia en nuevos mercados a largo plazo, considerando cambios económicos, políticos y sociales a nivel global.

Alianzas estratégicas internacionales

Colaboraciones con socios comerciales globales para mejorar el acceso a mercados y fortalecer la presencia internacional. Colaboraciones estratégicas fortalecen el acceso y la influencia en nuevos mercados, siendo importantes para la expansión global.

Se refiere a las colaboraciones y asociaciones con empresas y organizaciones internacionales para mejorar el acceso y la influencia en nuevos mercados. Las alianzas estratégicas pueden proporcionar acceso a recursos adicionales, conocimientos locales y redes de distribución.

A continuación, en la Tabla N°1 se detallan y describen los supuestos de las categorías y subcategorías respectivamente codificadas

Tabla 1. *Categorías y subcategorías codificadas y descritas*

CATEGORÍAS	SUB-CATEGORÍA
C1 Competitividad Internacional La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas	C1.1 Participación de mercado global: Suponemos que una mayor participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas está positivamente relacionada con su capacidad para penetrar y expandirse en nuevos mercados internacionales.
	C1.2 Imagen de calidad: Se supone que una imagen de calidad sólida y positiva de las empresas peruanas facilita la preferencia del consumidor en nuevos mercados, aumentando así las oportunidades de crecimiento y expansión.
	C1.3 Innovación tecnológica: Se presupone que la capacidad de las empresas peruanas para innovar tecnológicamente les proporciona ventajas competitivas que les permiten adaptarse y competir eficazmente en mercados internacionales dinámicos.
	C1.4 Eficiencia operativa: Se asume que una alta eficiencia operativa dentro de las empresas exportadoras peruanas reduce costos, mejora la calidad del servicio y aumenta la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado global.
	C1.5 Prestigio de marca: Se plantea que un prestigio de marca bien establecido y reconocido internacionalmente fortalece la capacidad de las empresas peruanas para atraer clientes y expandir su presencia en nuevos mercados internacionales.
	C1.6 Acceso a mercados internacionales: Se presupone que un acceso efectivo y estratégico a diferentes mercados internacionales proporciona a las empresas exportadoras peruanas oportunidades diversificadas de crecimiento y desarrollo.
C2 Desarrollo de Nuevos Mercados El desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>post-pandémico</i> global - Año 2024	C2.1 Ingreso a nuevos mercados: Se supone que las empresas exportadoras peruanas con alta competitividad internacional tienen mayores probabilidades de ingresar exitosamente a nuevos mercados internacionales.
	C2.2 Crecimiento de exportaciones: Se presupone que la competitividad internacional de las empresas peruanas está positivamente relacionada con el incremento sostenido de sus exportaciones hacia nuevos mercados.
	C2.3 Adaptabilidad a regulaciones internacionales: Se asume que las empresas exportadoras peruanas competitivas tienen la capacidad de adaptarse eficazmente a las regulaciones y normativas internacionales vigentes en diferentes mercados.
	C2.4 Diversificación de productos: Se plantea que las empresas con alta competitividad internacional tienen la capacidad de diversificar su oferta de bienes y servicios para satisfacer las demandas específicas de diversos mercados internacionales.
	C2.5 Sostenibilidad del crecimiento: Se presupone que las empresas peruanas con competitividad internacional pueden mantener un crecimiento sostenible en el tiempo en nuevos mercados, gestionando adecuadamente sus recursos y estrategias.
	C2.6 Alianzas estratégicas internacionales: Se supone que las empresas exportadoras peruanas con alta competitividad pueden establecer alianzas estratégicas efectivas con socios internacionales, mejorando así su posicionamiento y acceso en nuevos mercados.

Elaboración propia

3.3 Escenario de estudio y participantes

La población está compuesta por empresas privadas del sector exportador peruano. Para la muestra fueron considerados 15 (quince) representantes de empresas privadas pertenecientes al sector exportador peruano. Entiéndase como representantes a: dueños(as), socios(as) y trabajadores(as) a cargo de una gerencia general, operativa o comercial de empresas exportadoras peruanas que hayan estado activas durante el periodo *pos panendémico* global.

Participantes

CB. Gerente general en una empresa peruana que exporta prendas de alpaca, algodón y artesanías al mercado asiático, latinoamericano y al continente de Oceanía.

DM. CEO y Gerente comercial de una empresa peruana que exporta frutas al mercado, latinoamericano, europeo y asiático.

RO. Gerente de operaciones de una empresa peruana que exporta alambros de cobre al mercado latinoamericano.

JG. Gerente general de una empresa peruana que exporta equipos para la logística de líquidos al mercado latinoamericano.

EM. Jefe de exportaciones de una empresa peruana que exporta equipos para pollería al mercado estadounidense y Europa.

JC. Gerente comercial de una empresa peruana que exporta servicios de tecnología al mercado latinoamericano.

JD. Gerente de operaciones de una empresa peruana que exporta frutas exóticas al mercado europeo.

SC. *Key account manager* de una empresa peruana que exporta tara al mercado estadounidense, europeo y asiático.

CP. Jefa de exportaciones de una empresa peruana que exporta cacao al mercado asiático y europeo.

KD. Coordinadora de comercio exterior de una empresa peruana que exporta envases y embalajes al mercado estadounidense y latinoamericano.

LM. Coordinadora *in house* de exportaciones de una empresa peruana que exporta explosivos y relacionados al mercado canadiense, australiano, latinoamericano y al Caribe.

NP. Jefe de aseguramiento de calidad de una empresa peruana que exporta palta al mercado europeo.

JE. Jefe de exportaciones de una empresa peruana que exporta súper alimentos procesados orgánicos al mercado estadounidense, europeo, asiático y latinoamericano.

MA. Responsable de exportaciones de una empresa peruana que exporta productos de alpaca y algodón al mercado estadounidense, latinoamericano y canadiense.

RC. Gerente general de una empresa peruana que exporta castañas al mercado estadounidense.

3.4 Técnica(s) e instrumento(s) de Recolección de Datos

La técnica de recolección de datos será la entrevista y el instrumento de recolección de datos será un cuestionario de 15 (quince) preguntas por la modalidad abierta a aplicarse a empresas privadas pertenecientes al sector exportador peruano. Las preguntas del cuestionario comprenden las subcategorías correspondientes a las categorías identificadas a fin de facilitar el análisis y comprensión profunda del tema de investigación.

Instrumento de recolección de datos

El enfoque del cuestionario de tipo semiestructurado, garantiza una recolección de datos, efectiva y completa, y asegura que los datos recopilados se encuentren alineados y sean pertinentes para cumplir con los rigurosos estándares académicos y metodológicos requeridos para una tesis doctoral en administración, lo que será analizado posteriormente de acuerdo a las metodologías correspondientes permitiendo realizar de esta manera un análisis profundo de las relaciones causales entre las categorías.

Este cuestionario propuesto es una herramienta diseñada para obtener datos relevantes buscando comprender las experiencias, percepciones, estrategias y acciones detalladas de las empresas exportadoras peruanas con relación a la influencia de la competitividad internacional en el desarrollo de nuevos mercados. Las preguntas abordan aspectos críticos como la participación de mercado global, imagen de calidad, innovación tecnológica, eficiencia operativa, prestigio de marca, acceso a mercados internacionales, estrategias de ingreso a nuevos mercados, crecimiento de exportaciones, adaptación a regulaciones internacionales, diversificación de productos, crecimiento sostenible y alianzas estratégicas internacionales, las cuales permitirán facilitar la comprensión profunda de los temas investigados.

Cuestionario Semiestructurado

N°	CATEGORÍA /SUBCATEGORÍA
1	Nombre de la empresa:

	Sector / Bienes o servicios que exporta la empresa: Apellidos y nombres: Cargo: Tiempo de servicios en la empresa:
	CATEGORÍA C1: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
2	¿Cuál considera que es la principal fortaleza de su empresa en términos de competitividad en el mercado global?
	SUB CATEGORÍA C1.1: Participación de mercado
3	¿Cómo calificaría la participación de su empresa en el mercado global en comparación con sus competidores directos?
	SUB CATEGORÍA C1.2: Imagen de calidad
4	Describa cómo su empresa dirige y mejora la percepción de la imagen de calidad de sus bienes o servicios en los mercados internacionales.
	SUB CATEGORÍA C1.3: Innovación tecnológica
5	¿Qué estrategias de innovación tecnológica ha implementado su empresa para mantener o mejorar su competitividad global?
	SUB CATEGORÍA C1.4: Eficiencia operativa
6	¿Cómo la eficiencia operativa ha influido en la capacidad de su empresa para competir en mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C1.5: Prestigio de marca
7	¿Qué estrategias específicas utiliza su empresa para mantener y fortalecer el prestigio de su marca a nivel global?
	SUB CATEGORÍA C1.6: Acceso a nuevos mercados
8	¿Qué desafíos enfrenta su empresa al intentar acceder a nuevos mercados internacionales?
	CATEGORÍA C2: DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS
9	Describa una experiencia significativa de desarrollo de nuevos mercados de su empresa en el ámbito global.
	SUB CATEGORÍA C2.1: Ingreso a nuevos mercados
10	¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para ingresar exitosamente a nuevos mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C2.2: Crecimiento de las exportaciones
11	¿Cuáles han sido los mayores desafíos que su empresa ha enfrentado al intentar incrementar sus exportaciones en nuevos mercados?
	SUB CATEGORÍA C2.3: Adaptabilidad a regulaciones internacionales
12	¿Cómo ha adaptado su empresa sus bienes o servicios para cumplir con las regulaciones internacionales en los mercados donde opera?
	SUB CATEGORÍA C2.4: Diversificación de producto
13	¿Qué medidas ha implementado su empresa para diversificar con éxito su oferta de bienes o servicios destinados a mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C2.5: Sostenibilidad del crecimiento
14	¿Cómo gestiona su empresa el crecimiento sostenible en los mercados internacionales donde está presente?
	SUB CATEGORÍA C2.6: Alianzas estratégicas
15	Explique si las alianzas estratégicas internacionales han contribuido al desarrollo y expansión de su empresa en nuevos mercados.

3.5 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de datos se utilizó el software para investigaciones cualitativas denominado ATLAS.ti. Este software es una herramienta para el análisis de los resultados de la aplicación de la entrevista estructurada.

3.6 Ética de la investigación

Las consideraciones éticas de este estudio contemplan dos dimensiones, la ética del investigador y la ética de los participantes. Sobre la ética del investigador cabe destacar que los intereses de la presente investigación han sido exclusiva y estrictamente de orden académicos y sociales, de forma que su realización puede potencialmente contribuir positivamente en los estudios de la administración global, en la toma de decisiones de las empresas exportadoras peruanas y en la concepción de políticas públicas a favor de este sector. Por su parte, la ética relacionada a los participantes actúa en el cuidado de no influenciar sobre las respuestas de los entrevistados. Esta consideración estuvo presente durante el planeamiento de las preguntas y, tomando en cuenta que factores como el tono de voz y el lenguaje corporal pueden afectar la veracidad de las respuestas, también, fueron tomados los cuidados pertinentes durante la realización de cada entrevista. Asimismo, nos aseguramos de que los entrevistados comprendiesen las motivaciones e implicancias del estudio. Para garantizar que en efecto habían entendido estas cuestiones, elaboramos y solicitamos la firma del documento Consentimiento Informado (ver Anexo 2).

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

Para el análisis de los resultados utilizamos el software para investigaciones cualitativas ATLAS.ti, el cual nos permitió, a través de su sistema de codificación, citado, identificación de conceptos y elaboración de gráficas, encontrar las coincidencias a nivel de conceptos y experiencias entre las respuestas de nuestros entrevistados. Además, nos permitió identificar las singularidades propias de cada sector, empresa y condición con la que estas organizaciones exportadoras han subsistido y se han desarrollado en el contexto de la pos pandemia.

A continuación, presentamos los resultados obtenidos, en secuencia lógica a los objetivos de la investigación y al ordenamiento concordante a las preguntas del cuestionario, las cuales dan luces a las categorías “competitividad internacional” y “desarrollo de nuevos mercados”, como mencionado anteriormente, a través de las categorías y subcategorías detalladas en la Tabla N °2.

Tabla 2. *Subcategorías asociadas a la Competitividad Internacional y al Desarrollo de nuevos mercados*

C1 Competitividad Internacional	C2 Desarrollo de nuevos mercados
C1.1 Participación de mercado global	C2.1 Ingreso a nuevos mercados
C1.2 Imagen de calidad	C2.2 Crecimiento de exportaciones
C1.3 Innovación tecnológica	C2.3 Adaptabilidad a regulaciones internacionales
C1.4 Eficiencia operativa	C2.4 Diversificación de productos
C1.5 Prestigio de marca	C2.5 Sostenibilidad del crecimiento
C1.6 Acceso a mercados internacionales	C2.6 Alianzas estratégicas internacionales

Elaboración propia

Perfil de los participantes

En la Tabla N °3 se presentan las informaciones generales de los entrevistados. Con estas respuestas se corroboró la idoneidad del grupo de profesionales que participó de la presente investigación. De esta manera, confirmamos que se ha tratado de profesionales en posiciones estratégicas y con poder de decisión dentro de empresas peruanas exportadoras que estuvieron activas durante el periodo de la pos pandemia. El nombre los entrevistados ha sido codificado para un mejor manejo de las informaciones que irán siendo citadas durante el análisis de los resultados.

Tabla 3. *Perfil de los participantes*

Entdo.	Nombre de la empresa	Sector / Bienes o servicios exportados	Cargo	Tiempo en la empresa
CB	BH SOLUTIONS S.A.C.	Manufactura / textiles de alpaca y otros	Gerente general	5 años
DM	AYM AGRIFRUT S.A.C.	Agroalimentario / frutas	CEO comercial	4 años
RO	ELECTRO CONDUCTORES PERUANOS S.A.C.	Manufactura / alambrcn de cobre	Gerente de operaciones	5 años
JG	CGA NEGOCIOS E.I.R.L.	Manufactura / calentadores de carga liquida	Gerente general	1 año
EM	H.RUIZ HERMANOS S.A.C.	Manufactura / equipos de pollería	Jefe de exportaciones	3 años
JC	E-BUSINESS INTERCHANGE ZONE S.A.C.	Servicios / tecnología	Gerente comercial	4 años
JD	NOVAL COMPANY S.A.C.	Agroalimentario / frutas exóticas	Gerente de operaciones	6 años
SC	EXANDAL HOLDING GROUP S.A.C.	Agropecuario / tara	<i>Key account manager</i>	5 años
CP	SAN GERARDO S.A.C.	Agroalimentario / cacao	Jefa de exportaciones	2 años
KD	PACKING CARTONES S.A.C.	Manufactura / envases y embalajes	Coordinadora de comercio exterior	3 años
LM	ORICA MINING SERVICES PERU S.A.	Manufactura / explosivos y relacionados	Coordinadora <i>in house</i> de exportaciones	1 año
NP	NEGOCACER S.A.C	Agroalimentario / palta	Jefe de aseguramiento de calidad	1 año
JE	ECOANDINO S.A.C	Agroalimentario / súper alimentos procesados orgánicos	Jefe de exportaciones	8 años
MA	TEXTURAS Y ACABADOS S.A.C.	Manufactura / textiles de alpaca y algodón	Responsable de exportaciones	5 años
RC	RCR COMERCIALIZADOR Y PROCESADOR S.A.C.	Agroalimentario / castañas	Gerente general	7 años

Elaboración propia

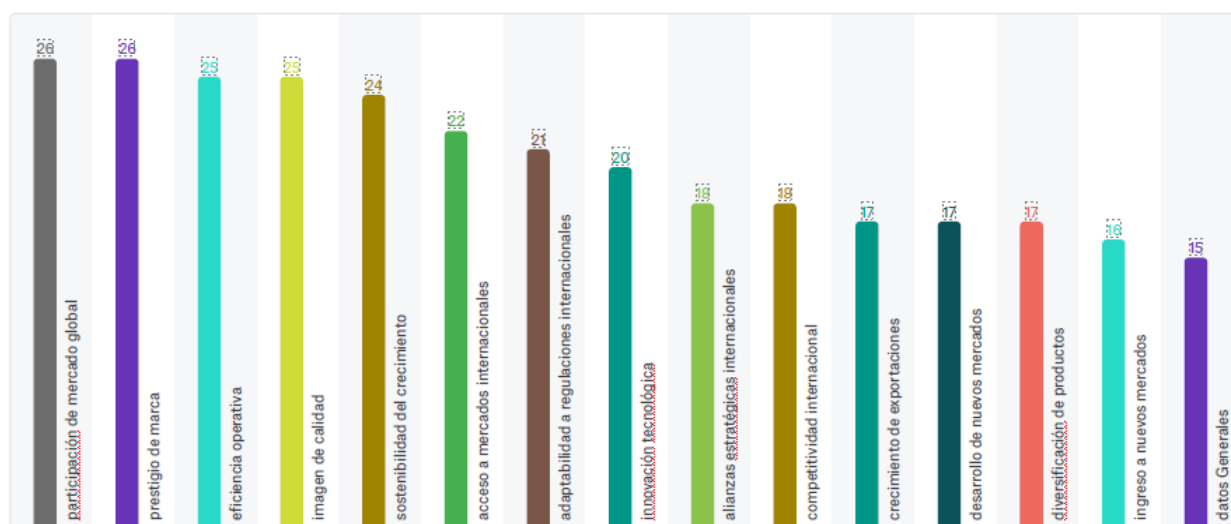
Fueron entrevistadas un total de 15 (quince) personas que durante el periodo de pos pandemia se han desempeñado en cargos de dirección para empresas exportadoras peruanas. De total de empresas 7 pertenecían al sector manufacturero, 6 al sector agroalimentario, 1 al sector agropecuario y 1 al sector de servicios. Por lo tanto, asumimos se trata de una muestra diversa.

Aunque el tiempo de servicio de los entrevistados en las empresas donde se desempeñan en la actualidad varía entre 1 año a los 8 años, preguntas más a profundidad revelaron que todos cuentan con una amplia experiencia en el sector exportador. Por este motivo, aunque algunas de estas personas llevaban un tiempo relativamente corto laborando en la empresa, por su experiencia en el desempeño de cargos similares, estaban ampliamente capacitadas para responder a las preguntas formuladas en el cuestionario.

Además, observamos que estas experiencias podían estar orientadas de forma más amplia a las ventas, la logística, la calidad o la gestión del comercio internacional. Por otra parte, notamos un equilibrio entre el número de hombres y mujeres ocupando puesto de dirección dentro de las empresas que participaron del presente estudio.

La Figura 1, elaborada con ayuda del software ATLAS.ti, muestra la cantidad de citas recogidas de cada una de las respuestas de los quince entrevistados, según el indicador analizado.

Figura 1. Gráfico de barras de citas según indicador



Elaboración propia

En efecto, estos conceptos exponen los resultados de los seis indicadores asociados a la categoría competitividad internacional: participación de mercado global, imagen de calidad, innovación tecnológica, eficiencia operativa, prestigio de marca y acceso a mercados internacionales; los mismos que presentaremos a continuación.

Considerando que la primera pregunta inicia indagando sobre el perfil profesional de nuestros entrevistados, la segunda pregunta del cuestionario fue: **“Q2 ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de su empresa en términos de competitividad en el mercado global?”**.

La vista de conceptos del software ATLAS.ti dio como resultado que “calidad” y “certificación” fueron los conceptos más usados por nuestros entrevistados para describir su principal fortaleza en términos de competitividad internacional.

Este resultado cobra sentido cuando consideramos que la existencia o no de una situación, producto o servicio de calidad en el ámbito de las exigencias del mercado internacional solo será corroborada a través de la certificación del proceso, producto o servicio.

A estas fortalezas le siguen, en igual importancia, “precio”, “personas” y “tiempo en el mercado”.

En tal sentido, entrevistados pertenecientes a empresas de diversos rubros señalaron de forma directa a la calidad como principal fortaleza en términos de competitividad internacional.

JG. Para mí, la mayor fortaleza es la calidad a nivel de producto.

SC. Yo creo que EXANDAL ha sabido posicionar su producto en base a la calidad en a la atención al cliente y algo muy importante es que contamos con diferentes certificaciones, incluidas el ISO que avalan este producto y nos avalan como empresa.

Por su parte, **RC**, exportador de castaña, destacó la importancia de la calidad y la inocuidad para los productos agroalimentarios.

RC. En términos de competitividad, nuestra principal fortaleza es que manejamos un producto de muy buena calidad. Nos caracterizamos por ofrecer productos inocuos, legales con las certificaciones de calidad que requiere el mercado internacional.

En este mismo rubro, **CP**, exportadora de cacao, apuntó la importancia de la calidad para sobresalir en un sector con competidores de mayor tamaño y experiencia en el mercado.

CP. Lo que nos ha ayudado a poder posicionarnos dentro de unas empresas que están reconocidas en el volumen de exportaciones de cacao es mucho el tema de la calidad del grano y las certificaciones que venimos obteniendo del producto.

KD. Los productos son de alta calidad y tienen certificaciones.

Resultados del OE1. Describir la participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

La vista de conceptos del software ATLAS.ti dio como resultado que “pandemia” fue el concepto más utilizado por los entrevistados al momento de responder a la pregunta número tres del cuestionario: “**Q3 ¿Cómo calificaría la participación de su empresa en el mercado global en comparación con sus competidores directos?**”. Estableciendo de esta manera un antes y después de la pandemia para explicar la actual participación internacional de las empresas.

Como descrito, inicialmente, la pandemia ocasionó un trastorno en el transporte internacional afectando las cadenas de suministro del comercio internacional. Las siguientes declaraciones comentan al respecto de esta situación apuntando a un colapso de la logística internacional, con una particular escasez de contenedores y atrasos en las programaciones de las navieras.

RO. La crisis de los contenedores trajo como consecuencia que no pudiéramos mandar nuestros productos porque no había la misma cantidad de barcos que había antes. Después de la pandemia empezaron a producir más y a pedir más. Eso hizo como consecuencia que aumentara nuestra producción de cobre.

Sin embargo, el impacto de esta crisis fue menor para algunos exportadores que afirmaron haber incrementado su participación internacional durante la pos panendemia.

KD. Las ventas bajaron un poco con el tema de la pandemia, la rentabilidad también disminuyó un poco porque los fletes se dispararon. Para poder producir los envases que se exportan, hay insumos que se compran en otros países; entonces la pandemia generó

un desorden total, demora de la llegada de las mercaderías, retrasos en la programación y costos altos. Pero a pesar de eso, ha mantenido mercado y después de la pandemia, incluso, han aumentado las ventas en México y Costa Rica, a Estados Unidos y Chile.

En contraste, la exportación de servicios electrónicos, al no necesitar de la cadena logística internacional física, no vio afectada su participación global debido a esta crisis; por el contrario, experimentaron un inmediato incremento. Como señalado por nuestro entrevistado,

JC. A nosotros la pandemia no nos cortó, al contrario, nos multiplicó [...] nosotros no nos detuvimos durante pandemia, nosotros recibimos un permiso de parte del gobierno para ser incluidos como parte de proveedores clave en la cadena de suministros, tanto médicos como alimenticios [...] entonces todo mundo volteó donde nosotros a poder contratar nuestro servicio. Nosotros más que perder clientes en pandemia, ganamos clientes. Crecimos como compañía en pandemia durante el 2020, 21 y 22 y no hemos parado en crecimiento.

Sin embargo, de acuerdo con **JC**, exportador de servicios, las barreras de movilidad de pasajeros que impedían el libre tránsito internacional si afectó las relaciones comerciales con clientes en el extranjero. Según relata, esto se debió a que a pesar de que era posible llevar a cabo el servicio de forma remota, aún eran necesarias las relaciones personales físicas que transmiten la confianza y compromiso suficientes para cerrar tratos comerciales y, por otra parte, para conocer efectivamente la cultura local. Como mencionado líneas arriba, autores contemporáneos dan importancia a la adaptación cultural para determinar la participación de mercado en entornos globalizados (Rugman & Verbeke, 2004). En la pos pandemia **JC** comentó que las negociaciones recuperaron su característica presencialidad, lo que les permitió mantener el crecimiento sostenido del negocio.

Dentro del sector de la agroexportación y la agroindustria cuya participación en el mercado internacional es clave para el sector exportador peruano, recogimos experiencias positivas sobre el impacto de la pandemia e inclusive de la pos pandemia sobre sus indicadores de participación internacional.

En ese sentido, **JE**, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, considera que la pandemia fue un potenciador para el crecimiento en ventas de ciertos productos considerados

saludables; incluso, señaló que los consumidores son cada vez más exigentes respecto a los beneficios para la salud de los productos dentro de su giro de negocio y que estén dispuestos a pagar más por dichos beneficios.

JE. Bueno, luego de la pandemia, realmente muchos productos tuvieron un crecimiento importante, como por ejemplo el camu camu por el alto contenido de vitamina C que tiene. Se dispararon las ventas, el kion o jengibre también por todo el tema antiinflamatorio, junto con la cúrcuma y, bueno, el mercado latinoamericano se ha expandido, ahora los clientes, los consumidores latinoamericanos ya leen las etiquetas buscan un producto más saludable, pagan por un producto más saludable.

Asimismo, **EM**, exportador de hornos de pollería, señaló que muchos de los negocios que en algunos países cerraron durante la pandemia posteriormente cambiaron al rubro de restaurantes y que debido al prestigio de la comida peruana optaron por abrir pollerías. Este hecho impactó positivamente en los resultados del negocio, puesto que esta empresa dedicó esfuerzos en presentar esta opción de negocio a los empresarios que habían detenido sus actividades debido a la pandemia.

De esta manera, hubo un aprovechamiento de oportunidades dentro de un escenario complejo, con lo cual queda demostrada la flexibilidad estratégica señalada por Rugman, A., & Verbeke, A. (2004) como factor determinante de la participación en entorno globalizados.

EM. En la pos pandemia muchas de las empresas que se abrieron (sic) fueron justo de comida, dado que como marca Perú, nos distinguimos mucho por la comida que creamos.

Un sector importante para el comercio internacional peruano es el de los textiles de alpaca. De acuerdo con **CB**, exportadora de prendas de alpaca y algodón, su comercialización la realiza una única empresa que provee la materia prima a aproximadamente 600 empresas peruanas para la posterior confección de prendas.

Por este motivo, la participación de las empresas textiles en el mercado internacional se ve limitada al abastecimiento, la dependencia oligopólica y a las condiciones de compra de la materia prima en Perú. **MA**, exportadora de prendas de algodón y alpaca, detalla que sí existe un

oligopolio pero que su representada ha negociado la compra de fibra de alpaca con este proveedor nacional, para que les permita producir sus propios hilados a diferencia de la competencia que se limita únicamente a la confección.

De esa manera la empresa puede tener un mejor control de los costos de producción y por ende ser más competitivos en el mercado internacional. Consideramos que la capacidad de negociación de **MA** refleja su habilidad para competir con empresas locales e internacionales, así como su profundo entendimiento del indicador participación, ya que van más allá del análisis de penetración y aceptación del bien o servicio.

Para Maekawa (2013) la participación entendida de forma integral incluye, entre otras cuestiones, la identificación de mercados objetivo. En ese sentido, destacamos las declaraciones de **DM**, exportador de frutas, respecto a su búsqueda de mercados azules, como respuesta a los mayores volúmenes de exportación que alcanza la competencia.

DM. Entonces, ¿qué se hace frente a eso?, buscar nuevos mercados, mercados azules, mercados como Centroamérica, mercados como el Asia, de hecho. Eso va a tener un impacto positivo. No va a generar mucha competencia porque como somos pocos los que competimos, ahí hay una estabilidad de precios.

Resultados del OE2. Describir la imagen de calidad de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

En el software ATLAS.ti aplicado a las repuestas de la pregunta “**Q4 Describa cómo su empresa dirige y mejora la percepción de la imagen de calidad de sus bienes o servicios en los mercados internacionales.**” observamos conceptos ya antes mencionados como calidad, producto, cliente y certificación; sin embargo, también, evidencia otros vinculados, de acuerdo con la teoría, al indicador imagen de calidad como: presentación, marketing, reclamo, atención y entrega.

En la Tabla 4 se muestran los conceptos usados por nuestros entrevistados para responder a la pregunta en cuestión.

Tabla 4. *Conceptos asociados al indicador imagen de calidad*

Entdo	Concepto recurrente
CB	entrega rápida y personalización
DM	presentación
RO	marketing y certificaciones
JG	calidad y atención al cliente
EM	calidad
JC	calidad e indicadores de calidad y certificaciones
JD	calidad y certificaciones
SC	certificación, innovación y presentación
CP	calidad
KD	calidad
LM	calidad y certificaciones
NP	presentación
JE	política de mejora continua, atención a reclamos, presentación, entrega rápida y diferenciación
MA	certificaciones - sociales
RC	mejora continua, calidad de producto y presentación

Elaboración propia

Todos los entrevistados supieron responder a la pregunta relacionada al indicador imagen de calidad, a pesar de que algunas de estas respuestas fueron breves y se limitaron aspectos más básicos del indicador como la calidad de las operaciones y del producto, otras profundizaron en aspectos más recientes atribuidos al indicador como la asociación de la marca con valores y emociones (Keller, 1993).

En ese sentido, observamos una aproximación más holística (Zeithaml, 1988) a la imagen calidad en las declaraciones de **JC**, exportador de servicios, quien detalla cómo su representada asegura sus estándares de calidad a través de un doble enfoque que considera la percepción del cliente y la adecuación de sus operaciones a los estándares de la calidad de la Organización Internacional de Normalización o Estandarización.

JC. A ver, nosotros, y voy a partirlo en dos frentes, uno que es percepción del cliente en cuanto a lo que es la calidad y cómo nosotros regulamos la calidad. Primero el cliente nos valora, nosotros tomamos anualmente dos encuestas de satisfacción de servicio, medimos el índice NPS que es el Net Promoter Score que es el score con el que el usuario está dispuesto a hablar bien de nosotros, hablar mal de nosotros y estamos ahí en un rango de 8 de 10. [...] Por otro lado somos muy rigurosos en contar y alinearnos a lo que son los ISOS [...] tenemos cuatro ISOS que nos ayudan a poder garantizar a través de procedimientos de las certificadoras que estamos cumpliendo adecuadamente con la gestión de los datos, con la gestión de la seguridad, con el control de la calidad en general.

Por su parte, la respuesta de **JE**, exportador de cacao, demostró un conocimiento integral de los aspectos asociados a la imagen de calidad, los cuales indicó son constantemente examinados con la metodología de la mejora continua e, incluso, considera la asociación de la marca con valores y emociones (Keller, 1993) a través del trabajo con las comunidades indígenas productoras de cacao.

JE. Nosotros seguimos una política de mejora continua, tanto en los procesos, en número de reclamos, en la forma de entrega y de atención de los productos [...] tiene que haber un producto que se entrega a tiempo, una rotación oportuna, una presentación adecuada y sobre todo con un empaque que sea llamativo e inteligente, también, para los consumidores, que les llame la atención, pero también que los informen [...] nosotros trabajamos solamente el cacao de la selva central. Elegimos Satipo por dos razones, ahí crece el cacao porcelana, también llamado criollo, que es un cacao fino de aroma, y también porque trabajamos con comunidades Ashaninkas de la selva central, esto es preferido por muchos clientes. La competencia es muy fuerte y con empresas más grandes que nosotros de cacao aquí en Perú, pero los clientes nos prefieren por el sabor, el aroma y también por todo el trabajo que se hace en campo con los agricultores.

Asimismo, **RC**, exportador de castaña, mencionó que los aspectos relacionados al indicador imagen de calidad son examinados de acuerdo con la teoría de mejora continua. Este círculo virtuoso de acuerdo con **RC** evalúa a la competencia, a las referencias bibliográficas de

fichas técnicas, a las características organolépticas, así como procesos críticos de la calidad del producto, sin dejar de lado el marketing, el cual también asocia valores y emociones al producto.

RC. Entonces en ese aspecto, nosotros marketeamos (sic) bastante lo que son las actividades de sostenibilidad de nuestra empresa. Nosotros hemos hecho, por ejemplo, actividades de monitoreo de vida silvestre en las concesiones de castañas para demostrar que la castaña es un producto que preserva la Amazonía. Hemos hecho actividades sociales como becas o pasantías para los hijos de concesionarios. Esto lo hemos hecho. Esto lo hemos hecho con una asociación de castañeros que trabaja de la mano este tema.

Resultados del OE3. Describir la innovación tecnológica de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador innovación tecnológica se solicitó al entrevistado que “**Q5 Describa cómo su empresa dirige y mejora la percepción de la imagen de calidad de sus bienes o servicios en los mercados internacionales.**”

El primer resultado a destacar respecto a este indicador se relaciona con la brecha tecnológica que deben superar los exportadores peruanos. En ese sentido, podemos indicar que, la mayoría de los entrevistados que nos comentaron sobre la situación o la mejora de sus plantas de procesamiento y producción señalaron que no habían alcanzado lo último en tecnología, inclusive, tres de los entrevistados no supieron responder a la pregunta.

Asimismo, dos respuestas apuntaron a la innovación asociada a la implementación de sistemas de gestión como ventas, almacenes, logísticos, etc., los cuales impactaron positivamente en la trazabilidad de sus operaciones.

Por otra parte, considerando que la innovación tecnológica no solo se refiere a la introducción de nuevas tecnologías, sino también a la concepción, desarrollo y aplicación efectiva de nuevas ideas que mejoren o innoven los bienes, servicios y procesos, con impacto sobre la eficiencia y competitividad, en este caso a escala internacional, obtuvimos respuestas que señalaron mejoras en el producto, principalmente impulsadas por la necesidad de adaptarse a las exigencias de los clientes.

RO. Aunque nuestra colada fue comprada originalmente en China, hemos estado haciendo mejoras en el proceso de fundición y de transformación del material para mejorar la calidad del producto, alargar la vida útil de los insumos y tener un producto todavía con la misma calidad que cuando rodamos a otra velocidad.

JG, exportador de calentadores para carga líquida, indicó que el producto que habían desarrollado era único. Por su parte, **EM,** exportador de hornos de pollería, refiere también que su representada es la única en fabricar hornos de pollería ecológicos para el mercado internacional y que además ocasionalmente se ven en la necesidad de hacer mejoras o personalizaciones para satisfacer las necesidades de sus clientes.

EM. Los hornos que nosotros creamos son ecológicos, el mismo humo que va botando se reconstituye para que pueda hacer el proceso de calentar el pollo, por eso le llaman horno ecológico. No es necesario que esté botando por una campana, humo que contamina. Mejora la capacidad en muchos sentidos, la eficiencia del horno y también en la limpieza. Por eso la mayoría de los clientes compran este horno ecológico.

Dos entrevistados declararon que la innovación era para ellos un proceso constante. Para **JC,** exportador de servicios electrónicos, se trata también, por la naturaleza de su negocio, de una cuestión forzosa que le exige andar de la mano de las empresas de tecnología más reconocidas a nivel mundial y tomando como referentes a la Unión Europea y a los Estados Unidos.

JC. Nosotros, particularmente siempre estamos al pendiente de las nuevas tecnologías, hemos ido evolucionando siempre mirando dos o tres pasos adelante. Cuando en el 2017 nosotros miramos a la nube, eran pocas empresas las que estaban en la nube, siempre hemos sido muy pioneros en explorar tecnología, tenemos tecnología que además muchas compañías, incluso en el Perú, todavía no han implementado, nosotros ya la tenemos. Nosotros nos valemos de las herramientas que ellos nos puedan dar para crear soluciones. Ellos no nos dan las soluciones directamente, sino son habilitadores. Nosotros tenemos que crear la tecnología y de ahí viene un poco la innovación de parte nuestra, pero necesitamos de ellos para saber exactamente qué herramientas podemos utilizar o cuál es la materia prima que podemos usar.

Asimismo, **SC**, exportadora de tara, comentó que tienen conocimiento de que su representada constantemente innova en el proceso productivo.

Resultados del OE4. Describir la eficiencia operativa de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador eficiencia operativa se planteó la pregunta **“Q6 ¿Cómo la eficiencia operativa ha influido en la capacidad de su empresa para competir en mercados internacionales?”**

De modo general, para exportadores de diversos sectores encontramos que la eficiencia operativa estaba estrechamente relacionada con la experiencia, compromiso y preparación de su personal. **RO**, exportador de cobre, comentó: *“parte de mi aporte ha sido el entrenamiento de personal en las técnicas de mejora. No podemos tener calidad y mejorar la productividad sino mejoramos a nuestra gente”*. **LM**, exportadora de explosivos, señaló que en vista de la sensibilidad de sus operaciones, la parte operativa dependía estrechamente del personal y que un mínimo error podía afectar la atención de los requerimientos. Por su parte, **NP**, exportadora de palta, indicó que la mano de obra operativa peruana es joven y con una fuerza de trabajo *“increíble”*. En adición, **JE**, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, señaló que optaron por la consultoría internacional para capacitar continuamente a su personal en la mejora de la gestión estratégica empresarial. Para **MA**, exportadora de prendas de algodón y alpaca, otro aspecto importante para captar personal capacitado y así mejorar la eficiencia operativa del negocio fue por una parte mejorar las condiciones laborales para captar personal con más experiencia y al mismo tiempo evitar la rotación de personal, y por otra parte también la creación de nuevos cargos y equipos.

Observamos que para los agroexportadores la eficiencia se basa en la correcta selección de sus proveedores. **JD**, exportador de frutos exóticos, mencionó: *“nos ayuda mucho seleccionar a los proveedores de los diferentes productos, manejamos 50 productos exóticos”* asimismo. **DM**, exportador de fruta, dijo: *“nuestra estrategia de eficiencia productiva es trabajar con productores pequeños y grandes, seleccionar al menos unos tres o cuatro acopiadores de volumen”*.

Un tercer aspecto considerado por nuestros entrevistados para mejorar la eficiencia operativa fue la implementación de la planta y de los sistemas de gestión.

RC. Pasamos de hacer todo a lomo al uso de montacargas y *big bags*. Entonces nos semi automatizamos lo que nos permitió casi duplicar nuestra capacidad [...] se implementa también un sistema de gestión que permite controlar los rendimientos en cada etapa del proceso y obtener parámetros y ratios que aseguran un eficiencia alta.

JE. La eficiencia operativa que hemos tenido con la ampliación de nuestra planta debido a la llegada de la maquinaria, que es una prensa hidráulica italiana, ha permitido que podamos dividir la línea de proceso en dos, una enfocada en solamente lo que es cacao y derivados y otra de súper alimentos como la maca y demás productos. Esto ha hecho que también al aprovechar la pasta que nosotros hacemos o el licor para hacer nuestra manteca y polvo hemos podido aumentar el rendimiento aproximadamente a un 85%.

Resultados del OE5. Analizar la influencia del prestigio de marca de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024.

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador prestigio de marca cuestionamos a nuestros entrevistados respecto a **“Q7 ¿Qué estrategias específicas utiliza su empresa para mantener y fortalecer el prestigio de su marca a nivel global?”**

Respecto al marketing como un aspecto del indicador prestigio de marca, **LM**, exportadora de explosivos, resaltó la importancia de las redes sociales en este periodo pos panendemia. **LM** sostuvo: *“las redes sociales creo que luego de la pandemia se han convertido en la fuente principal de marketing”*. Asimismo, exportadores cuyos clientes son empresas destacan el uso redes sociales profesionales como LinkedIn.

SC. EXANDAL bueno, en este caso, comunica la marca por medio de las redes sociales. Actualmente en este caso la red empresarial que es LinkedIn donde hace mucha presencia uno explicando el proceso productivo. Otro de los puntos es dando a conocer las certificaciones que tiene la empresa.

Además, **JE**, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, indicó que “*la virtualidad*” generada por las medidas de contención de la pandemia no era suficiente para mantener una óptima comunicaciones con los clientes pues se requiere de “*contacto directo con el cliente*”, el cual surge dentro de espacios de negocio tales como las ferias internacionales. No obstante, mantiene una presencia en redes con información constante y actualizada sobre las ventajas comparativas de sus productos y cómo usarlos.

JE. Nosotros participamos en diferentes ferias internacionales para poder mantener el contacto directo con el cliente, en la pos pandemia, la virtualidad permite que puedas acceder a varios mercados, pero no quita la importancia de mantener un contacto directo con los clientes, sobre todo si te es posible asistir a diferentes ferias que son muy puntuales para nosotros. Eso hace la renovación de nuestra página web con una información más interactiva, más concisa en diferentes idiomas, estamos más presentes después del COVID. También en las redes sociales en TikTok, es decir, siempre brindando también precios nuevos, lanzamientos, pero también información de ¿cómo consumir? ¿qué recetas puedes hacer? ¿en qué te va a beneficiar? ¿cuál es la comparativa con un producto que no es saludable?

Por su parte, **CB**, exportadora de prendas de alpaca y algodón, mejora su competitividad y reputación a nivel internacional a través de la responsabilidad social (Puell, 2019) pues percibe que luego de la pandemia el mercado se interesa más en conocer los temas sociales asociados a los productos que consume.

CB. No solamente el tema de la foto del producto, sino el fondo, quién lo hizo, después de pandemia el mercado ha cambiado a un enfoque, por ejemplo, de “hecho a mano”, el tema del comercio justo, cosas que antes no le dábamos tanto valor, ahora sí.

EM, JC y JD construyen su prestigio de marca, principalmente, como es el caso de **EM**, exportador de hornos de pollería, a través de las interacciones positivas y satisfactorias durante el ciclo de vida del producto, es decir, han fortalecido su servicio de posventa y están conscientes de la importancia del recurso humano para lograr la satisfacción del cliente. **JC**, exportador de servicios, manifestó: “*diríamos en general, los profesionales también dejan ahí una huella. Diríamos en cuanto a la interacción y también el hecho de ser recordados como innovadores,*

para muchas empresas somos referencia de innovación”. En la misma línea de ideas **JD**, exportador de frutas exóticas, apunta a crear experiencias familiares con sus clientes.

EM. La gerente por [...] siempre se encarga de recabar información tanto de todos los clientes con los que trabaja. Para que, si tienen algún tipo de inconveniente, alguna mejora se pueda dar para que ellos sepan que la marca con la que están trabajando los está apoyando. Si requieren algún tipo de intercambio, un repuesto o mejorar algo, trabajan de forma directa con nosotros

JD. Siempre viajamos dos veces al mes a visitar todos los clientes y les ayudamos a exhibir nuestra marca en sus tiendas. Esa es la estrategia que siempre hacemos: visitar, fortalecer y crear un ambiente amigable con nuestros clientes, que nos consideren como parte de la familia para así fortalecer la marca.

Resultados del OE6. Describir el acceso a mercados internacionales de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos pandémico* global, año 2024.

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador acceso a mercados internacionales se planteó la pregunta “**Q8 ¿Qué desafíos enfrenta su empresa al intentar acceder a nuevos mercados internacionales?**”

El indicador acceso a nuevos mercados evalúa aspectos como la capacidad de penetración en nuevos mercados, la adaptación a normativas comerciales internacionales y la gestión de alianzas estratégicas. A lo largo de su evolución ha pasado del análisis de las barreras arancelarias, la promoción de las exportaciones hasta incluir aspectos como la identificación de oportunidades de mercado, la adaptación cultural y la gestión de canales de distribución globales.

Respecto a la adaptación a normativas comerciales recogimos diversos testimonios. Para **CB**, exportadora de prendas de alpaca y algodón, estas normativas dicen respecto a los químicos y al etiquetado permitido para cada mercado. **SC**, exportadora de tara, alertó sobre la constante actualización de las regulaciones en ciertos destinos. **KD**, exportadora de empaques, comentó respecto a la necesidad de alinearse a estas regulaciones y a estar preparado para cubrir la demanda. Mientras para **NP**, exportadora de palta, existe un desafío relacionado al cumplimiento

de las normativas comerciales para el rubro agroexportador y esto se debe a que hay un número limitado de laboratorios que certifiquen sus productos y cuyos precios por este servicio son muy altos. Por su parte, **JE**, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, comentó que las regulaciones, especialmente europeas, son extremadamente restrictivas.

Sobre la cuestión arancelaria **RO**, exportador de cobre, explicó: *“hay países que colocan barreras arancelarias para que tú no puedas entrar, eso trae como consecuencia que colocar tu producto allá sea más caro, entonces, la exportación no es rentable”*. Mientras que **JE**, ve en los acuerdos comerciales entre países la oportunidad para diferenciarse de sus competidores.

JE. El tema de los acuerdos es bastante importante, el tema de los aranceles que se han negociado para varios países permite hacer un ingreso competitivo, considerando que también hay países proveedores de cacao, principalmente Ecuador, África, Venezuela, Nicaragua, Guatemala, México y otros más.

Asimismo, **RC**, exportador de castaña, comentó sobre la importancia del Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea para el éxito de su negocio.

RC. Uno de nuestros principales mercados es Corea, el TLC Perú-Corea es una de las mayores ventajas para nuestro producto en comparación a los otros países exportadores de castañas que son Brasil y Bolivia, que no tienen TLC con Corea, al no tener no le conviene comprar de otros países porque tienen impuestos muy altos.

De acuerdo con la teoría, el indicador acceso a nuevos mercados evolucionó hasta reconocer aspectos como la identificación de oportunidades de mercado, la adaptación cultural y la gestión de canales de distribución globales. En ese sentido, **DM**, exportador de frutas, demuestra su conocimiento respecto a las oportunidades de mercado y la importancia de la investigación de mercado para su operaciones, así como el reconocimiento de la necesidad de adaptar sus operaciones de acuerdo con las exigencias culturales de sus clientes. Por ejemplo, para el caso de Corea, manteniéndolos constantemente informados de sus pedidos sin considerar la diferencia horaria laboral entre ambos países.

DM. Hay nuevas tendencias de consumo en Centroamérica, Costa Rica, El Salvador, Panamá, son países que se han sumado a la cadena de pedido de Perú. Corea viene

aumentando sus pedidos, [...] con otra cultura de trabajo, ellos son más ligados a la palabra y a cumplir las cosas en el momento que se pide, porque así es su cultura.

Respecto a los canales de distribución, **JC**, exportador de servicios, la pandemia influyó su actual comprensión y manejo dentro de este sector.

JC. Pos pandemia el primer desafío ha sido tener presencia legal en cada país [...] trámites y una serie de requisitos que tienen determinados países para poder participar en sus mercados. La pandemia trajo consigo el concepto de servicio transfronterizo muy abiertos, usted puede estar en Perú, pero vende servicios a Singapur o a China dependiendo de las regulaciones.

Según Contractor & Kundu (1998) las Alianzas Estratégicas representan un camino importante para mejorar el acceso a nuevos mercados internacionales a través de colaboraciones con socios en el mercado de destino. Esta colaboración puede impactar sobre el conocimiento del mercado, los costos de entrada o fortalecer la competitividad de las empresas en el extranjero. Siguiendo ese orden de ideas observamos el trato que mantiene **NC**, exportadora de palta, con uno de sus principales clientes.

NC. Una alianza estratégica podría ser el modelo de negocio que tienen, porque el comprador extranjero ve un potencial en el proveedor peruano y de alguna manera apoya económicamente la inversión. Entonces ayuda invirtiendo en sus campos, aumenta la siembra y hacemos un contrato para venderle a ese proveedor la fruta. He visto esta estrategia entre importador y exportador.

Resultados de la categoría: Desarrollo de Nuevos Mercados

En esta sección se presentan primero los resultados generales, en concordancia según el cuestionario, respecto a la categoría Desarrollo de Nuevos Mercados planteándose la pregunta **“Q9 Describa una experiencia significativa de desarrollo de nuevos mercados de su empresa en el ámbito global”**.

CB, exportadora de prendas de alpaca y algodón, al ser cuestionada sobre los aspectos relativos al desarrollo de nuevos mercados citó como experiencia significativa la presencia de su

firma en ferias internacionales de Estados Unidos, destacando los nuevos desafíos que son propuestos por los potenciales clientes.

Por su parte, la experiencia de **RC**, exportador de castaña, también destacó la importancia de las ferias internacionales para crear relaciones de confianza y su potencial único para exponer las perspectivas y planes a futuro del negocio, para que a partir de esta comprensión el potencial cliente pueda decidir el inicio de relaciones comerciales. En tal sentido **RC** efectuó los siguientes comentarios.

RC. En otra feria [...] nos dimos con este golpe de la exigencia que nos estaba poniendo el mercado mediante esta certificación de BRCGS, también el tema de poder hablar y poder llegar con a la persona, más que al negocio, nos permitió que una de las empresas nos digan: ya está bien, como ustedes se están comprometiendo a contar con esta certificación a largo plazo, vamos a hacer una excepción con ustedes y vamos a permitirles que estas primeras operaciones que hagamos, sean con HACCP pero con el compromiso de ustedes que se van a certificar en BRCGS.

Otros exportadores comentaron respecto a sus actividades de investigación de mercado y la importancia de la presencialidad. En ese orden de ideas, **JC**, exportador de servicios, comentó sobre los desafíos presentados en la pandemia con relación a la investigación de mercado.

JC. En Ecuador estuve un año haciendo trabajo de campo, entendiendo el mercado ecuatoriano y gracias a ese conocimiento, pues tenemos un súper buen cliente en Ecuador, gracias a esa cercanía que se tuvo. Entonces, no sé si sea necesario el poder migrar o mandar a una persona que viva, pero por lo menos que tenga una experiencia y una presencialidad del mercado física. Durante pandemia fue muy difícil entrar al mercado porque era así al no conocer al detalle el comportamiento del mercado o suponer algún comportamiento. En este caso la presencialidad física era fundamental, hay muchas empresas que han seguido ese modelo.

Por su parte, **KD**, exportadora de empaques, comentó sobre la nueva planta que abrió su representada en México.

KD. Luego de la pandemia la empresa ha abierto una planta en México, ya que se ha evaluado que de esta manera se puede reducir los costos de los envases de plástico, fabricando allá. Se ha alquilado un espacio y llevado la maquinaria para esta fabricación, ya que, luego de la pandemia, se han captado más clientes en México porque los productos son de buena calidad y a pesar de que eran importados del Perú a México, tenía entrega oportuna y costos competitivos.

JE, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, escogió comentarnos respecto a la recuperación que han tenido sus productos dentro del mercado latinoamericano luego de la pandemia. Puesto que en esta región se despertó el interés en los productos orgánicos por sus beneficios para la salud.

JE. Bueno, luego de la pandemia también miramos un poco para nuevamente retomar el interés en el mercado latinoamericano. Hace algunos años ya teníamos clientes en Ecuador, en Brasil, en Colombia pero luego estos dejaron de comprarnos por optar por otras opciones convencionales. Nosotros principalmente hacemos productos orgánicos [...] Luego en la pandemia se volvió a retomar el interés por los productos orgánicos.

Resultados de la subcategoría Ingreso a Nuevos Mercados

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador ingreso a nuevos mercados se planteó la pregunta **“Q10 ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para ingresar exitosamente a nuevos mercados internacionales?”**

La mitad de los entrevistados al ser cuestionados sobre las estrategias de ingreso que han utilizado refieren sus experiencias en Ferias Internacionales. De forma que otros aspectos relativos al indicador como la capacidad de identificar, evaluar e implementar efectivamente sus operaciones, así como la importancia de los acuerdos comerciales son obviadas. Sin embargo, este resultado no implica que los exportadores cuestionados no posean estos conocimientos o experiencias. Como indicado anteriormente, **KD**, exportadora de empaques, comentó sobre la planta de empaques que abrieron en México en pos pandemia o el conocimiento de **RC**, exportador de castaña, respecto a la importancia competitiva que le otorga la firma del Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea; por citar algunos.

Resultados de la subcategoría Crecimiento de las Exportaciones

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador crecimiento de las exportaciones se planteó la pregunta “**Q11 ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que su empresa ha enfrentado al intentar incrementar sus exportaciones en nuevos mercados?**”

La innovación tecnológica representa un aspecto crucial del indicador crecimiento de las exportaciones. Como demostrado por **CB**, exportadora de prendas de alpaca y algodón, quien señaló como principal desafío las exigencias en el diseño por parte de sus clientes, puesto que no cuentan con la tecnología suficiente para atender estos requerimientos, a diferencia de otros países.

CB. A veces piden de manera muy recargada sus diseños. Yo creo que es el tema de tecnología en máquinas de tejer. Seguro que en China hay otro tipo de máquinas que pueden hacer *intarsias* y no hay problema. Aquí en Perú todavía no he visto eso.

Según Capuñay (2024) las políticas públicas que apoyen la internacionalización son importantes para la promoción de la competitividad a través de incentivos fiscales, programas de capacitación y facilitación de trámites para la exportación. Sin embargo, el Perú aún falta resolver cuestiones más básicas en lo que respecta a la logística internacional además de los aspectos señalados por Capuñay. En ese sentido, **RO**, exportador de cobre, afirmó lo siguiente.

RO. Si lo vemos a nivel de país, uno de los grandes problemas o desafíos que hemos tenido es la infraestructura en Perú, tanto la infraestructura de puertos como la infraestructura a nivel de logística [...] Y como fue pos pandemia, hubo varios problemas a nivel de contenedores, de barcos, de fechas, porque muchas veces te ponen la orden de compra y tienes que tener una fecha para entregar y para que eso se dé, la logística tiene que funcionar como un proyecto [...] Otra parte es la agilidad de los procesos para poder exportar. O sea, muchas veces llega un barco y tú en una semana tienes que poner el material allá, pero tienes que pedir una serie de documentos, el certificado de origen, el certificado de calidad del producto, la parte fitosanitaria de los carretes que vas a mandar, si tienen madera, además de todo lo que te pide la aduana. Y debes tener toda la documentación en tiempo record.

En efecto, la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado global representa un factor determinante para el crecimiento de las exportaciones (Caves, 1974). Como señalado por **EM**, exportador de hornos de pollería.

EM. El mayor desafío sería el poder crear, producir hornos con rapidez, dado que los hornos demandan un tiempo en específico, mucho detalle y creo que una de las grandes desventajas que hemos tenido problemas es que cuando un cliente ya se decide a comprar algo, lo quiere lo antes posible.

Por su parte, **RC**, exportador de castaña, nos comentó sobre el contexto de la pandemia resultante del comportamiento de mercado en tiempos de pandemia y que informa al respecto de responder a las necesidades de un mercado en un contexto complejo y a la resiliencia de los exportadores peruanos.

RC. El principal desafío que nos tocó en la pandemia fue el problema logístico mundial porque el tiempo de tránsito de los contenedores había aumentado bastante. Y, no solo eso, no había fletes a veces, entonces lo que hizo el mercado internacional fue: se aseguró, poniéndose en el papel del importador de llámese Europa, Corea o Estados Unidos, si es que los contenedores están demorando el doble y si me está costando el doble el flete entonces yo lo que tengo que hacer es estoquearme. Entonces, los compradores internacionalmente se estoquearon en el 2021 y en el 2022 empieza un mercado que se va en picada.

Resultados de la subcategoría Adaptabilidad a Regulaciones Internacionales

Para indagar sobre aspectos relativos a la adaptabilidad a regulaciones internacionales se planteó la pregunta **“Q12 ¿Cómo ha adaptado su empresa sus bienes o servicios para cumplir con las regulaciones internacionales en los mercados donde opera?”**

Cumplir con las exigencias internacionales puede ser exclusivamente un proceso interno dentro de las operaciones de la empresa como la adecuación del producto, en ese sentido **KD**, exportadora de empaques, señaló: *“Desde los stickers que van en nuestros productos, el tamaño de los envases; etc., el área de calidad justamente valida que todo ello se cumpla al pie de la letra según la regulación de cada país.”* o depender de los proveedores locales como informado

por **MA**, exportadora de prendas de algodón y alpaca, *“nos piden certificaciones del hilado o ECOTEX, que es una es una certificación que le pedimos a los proveedores de hilado, que da confianza al cliente de que su hilado no tiene algún producto químico que pueda dañar”*.

Por otro parte, la adaptación a las regulaciones internacionales, de acuerdo con las declaraciones obtenidas, resulta de un proceso que involucra la investigación de mercado, las relaciones con los proveedores locales e, incluso, la comunicación con los clientes internacionales. Como relatado por **DM**, exportador de fruta, cuya logística comprende el acopio para la exportación, ya considera dentro de la planificación a mediano plazo pasar a tener una producción propia con la intención, entre otras cuestiones, de obtener la certificación GLOBAL G.A.P. En el corto plazo, buscan alianzas con productores certificados para ser parte de la cadena de custodia, por la GLOBAL G.A.P. CoC (Chain of Custody). Sin embargo, establecer estas alianzas es un tema complejo puesto que, según indicó, existe una desconfianza por parte de los productores certificados que temen perder el control de la calidad de su producto. De acuerdo con **DM** no le ha sido posible superar la desconfianza con proveedores que actúan solos y por ello ha optado por conversar con cooperativas cuyo nivel de entendimiento de estos temas es mayor. Esta experiencia demuestra el nivel de complejidad al que se enfrentan los exportadores con el objetivo de obtener las certificaciones que aseguran la calidad de su producto y los dotan de un prestigio internacional. Por lo que se ven en la necesidad de integrar estas gestiones dentro de sus planes de corto y mediano plazo.

Mientras que, para **SC**, exportadora de tara, la investigación de mercado representa un trabajo cotidiano: *“nosotros como vendedores levantamos toda la información posible. Si existen cambios, tenemos que estar a la orden del día. Yo ni bien llego, todos los días lo que hago es abrir páginas de noticias internacionales para poder enterarme”*. Asimismo, **SC** destaca la importancia de la confianza y la comunicación con los clientes, *“nos dicen ahora para yo comprarte, ha cambiado la regulación”*. Como vimos, líneas arriba, **SC** también considera la presencialidad como un factor clave cuando surgen cambios más complejos: *“en caso nosotros no sepamos cómo manejarlos, se envía a una persona para que levante información in situ en ese lugar y luego venga con toda esa información y se pueda descargar aquí”*.

Otra manera de incluir al cliente internacional dentro del proceso de adaptabilidad a las regulaciones, de acuerdo con **CP**, exportadora de cacao, además de destacar la importancia de la

presencialidad, es a través de las visitas de sus clientes a la planta, los cuales son invitados a actuar como auditores de sus operaciones.

CP. Bueno, el tema de certificaciones, sí, nosotros pasamos bastantes auditorías, con el tema de la pandemia se hizo bastante en la modalidad virtual, pero ahora sí, nosotros incluso como exportadores, solicitamos que las auditorías sean presenciales [...] que vean los detalles que estamos realizando, los cambios que estamos haciendo, los nuevos procesos que estamos tratando de plasmar y que ellos de manera física vengan, los revisen, evalúen y actúen como si fueran incluso un auditor externo.

Por otra parte, la naturaleza de algunos productos exceptúa a algunos exportadores de la necesidad de obtener certificados internacionales. En ese sentido **EM**, exportador de hornos de pollería, realizó los siguientes comentarios.

EM. Porque nuestro producto no tiene ninguna problemática de ingreso o salida, ingresa a la mayoría de los países por ser un producto ya terminado, sin complejidad, simplemente es un producto que se va a usar para la cocción de algo, si tuviera algún tipo de gas o refrigerante, ahí sí habría complicaciones, pero en este caso no.

Asimismo, **JC**, exportador de servicios, comentó que debido a que su plataforma: *“moviliza documentos tributarios como facturas, boletas, recibos que tienen sus similares en otros países”* las regulaciones no los impactan significativamente, pero sí están obligados a recurrir a expertos para conocer las singularidades de estos documentos de acuerdo con el país de destino.

JC. Para nosotros ingresar a un mercado implica volver a estudiar exactamente cómo cada país hace las cosas o cómo se comporta la SUNAT de cada país. Entonces esa es una barrera, esa es una barrera fuerte porque al inicio es conocimiento. Tenemos que asesorarnos de tributaritas, de contadores con los cuales tratamos de hacer un símil entre los procesos que tenemos y procedimientos y regulaciones que tenemos en Perú versus la de Ecuador.

Resultados de la subcategoría Diversificación de Productos

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador diversificación de productos se planteó la pregunta “**Q13 ¿Qué medidas ha implementado su empresa para diversificar con éxito su oferta de bienes o servicios destinados a mercados internacionales?**”

Este indicador se refiere a la estrategia mediante la cual una empresa amplía su línea de bienes o servicios para ingresar en nuevos segmentos de mercado o satisfacer nuevas necesidades de los clientes. La personalización e innovación, son dos aspectos clave de este indicador.

La estrategia de diversificación para **RO**, exportador de cobre, está relacionada a un trágico hecho sucedido en el país que ilustra la importancia de adquirir el nuevo producto de su representada, el cual se anticipa a posibles cambios en la legislación de otros países, relativa al uso de estos productos, por lo que aprovecha una oportunidad dentro del segmento de la construcción.

RO. Sí, como le digo, comenzamos primero con el alambrón, luego vimos la posibilidad de abrir esa gama [...] Los cables libres de halógeno, por ejemplo, que es una tendencia hoy en día porque son cables que evitan la propagación de la llama, el humo que sale no es un contaminante y además es un humo que te permite ver hacia dónde vas, un humo transparente [...] Aquí el Perú vino a raíz de un incendio que hubo en una discoteca donde muchos jóvenes murieron y después de eso se empezó a trabajar, ya había el producto internacional, se empezó a trabajar para cambiar la ley, colocar como obligatorio los cables aislados libres de halógeno para este tipo de instituciones, centros comerciales, discotecas. Esta experiencia de aquí la podemos basar, la podemos llevar a otros países donde todavía no han implementado este material y tenerlo como un producto nuevo, innovador, que puede sustituir al producto que ellos tienen, con un precio muy parecido, pero con una gran ventaja que es la de salvar vidas.

Para **NP**, exportadora de palta, entiende que su experiencia sobre diversificación de producto está asociada a aprovechar cambios en las preferencias de sus clientes que están sujetas a coyunturas específicas, como a continuación comentó.

NP. La guerra con Rusia y Ucrania de alguna manera ha ampliado la necesidad de importación de frutas en general y en este caso Rusia, uno de los principales importadores de palta *Hass*, por el tema del conflicto han aceptado la piel verde y la *Naval*, no sé si es porque no saben comer palta, pero han estado comprando todo el año la palta verde. Es una diversificación, pero es más que todo por la coyuntura.

Para **RC**, exportador de castaña, la oportunidad de diversificación surge de la intención de reaprovechar subproductos de su producto principal, la castaña.

RC. Existe diversificación porque estamos dándole bastante énfasis a lo que son las hojuelas, que es un subproducto de las castañas. Y también a lo que es la castaña partida. Entonces, esos dos subproductos los estamos manejando. Se está impulsando, introduciéndolos en los mercados internacionales.

Mientras que **JC**, exportador de servicios, opta por la diversificación relacionada que de acuerdo con Ansoff (1965) implica introducir productos nuevos que tienen alguna relación con los productos ya existentes, a los cuales **JC** denomina productos complementarios.

JC. Nosotros tenemos en general productos que son complementarios, creo que una forma de diversificar no es tener un producto “a” y tener un producto “z” que no convence [...] Nosotros hemos optado por una estrategia de tener productos que sean complementarios y que puedan cubrir necesidades de negocio.

En cuanto, la representada de **LM**, exportadora de explosivos, aprovecha esta misma estrategia y, en adición, también opta por la diversificación no relacionada que implica ingresar a mercados completamente nuevos. **LM** afirma “*Sí, nosotros tenemos diversos bienes y servicios, ofrecemos sistemas a granel, explosivos, empaquetados, sistemas de iniciación, potenciadores, servicios de voladura, ofrecemos capacitación, productos químicos para minería, fertilizantes, etcétera*”.

La personalización es un aspecto relevante para la diversificación de producto, desarrollar productos flexibles y adaptativos, es importante para responder a las necesidades del mercado (Kotler et al, 2016). En ese orden de ideas, identificamos que **EM**, exportador de hornos, ha desarrollado un producto pasible de modificaciones que satisfacen las necesidades de sus

clientes: “sí, hemos podido hacer de que clientes que nos han pedido que quieran que la freidora de papas venga incluida, que quieren que vengan ciertas cosas adicionales o que el horno sea más grande”.

Por otra parte, para **SC**, exportadora de tara, el producto no permite la diversificación, por ello se concentran en informar a sus clientes y potenciales clientes sobre los nuevos usos del producto. Asimismo, **CP**, exportadora de cacao, señaló que están enfocados en un único producto.

Resultados de la subcategoría Sostenibilidad del Crecimiento

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador sostenibilidad del crecimiento se planteó la pregunta “**Q14 ¿Cómo gestiona su empresa el crecimiento sostenible en los mercados internacionales donde está presente?**”

La sostenibilidad del crecimiento se relaciona con beneficios económicos, sociales y ambientales (Elkington, 1994), además algunos teóricos proponen la relación de “valor compartido” (Porter & Kramer, 2011), de manera que repercute positivamente sobre la reputación de la empresa.

Para **CB**, exportadora de prendas de alpaca y algodón, la sostenibilidad del crecimiento se concentra en los beneficios económicos a través de la calidad en el servicio que influye en la recompra. Por su parte, **DM**, exportador de frutas, también concentra su estrategia de sostenibilidad del crecimiento en los beneficios económicos; con ese objetivo identifica mercados que le permitan gestionar de forma efectiva las ventanas de exportación de sus productos manteniendo sus ventas, inclusive, armando cargas para clientes en origen.

CB. El desarrollo sostenible de la compañía es no dejar de vender, porque puede que en la exportación no haya buenas ventanas de mercado de exportación. Y la empresa, también hace ventas locales para exportación a otras empresas que tal vez tengan mercados diferentes al mío y puedan tener una capacidad de compra mayor [...] yo elijo ventanas seguras, a diferencia de los demás que se van a la liquidación o al precio abierto.

Para **EM**, exportador de hornos, la estrategia de sostenibilidad del negocio depende de la calidad del producto, de un desarrollo de producto que tenga lugar a la par de la evolución de la

gastronomía; hecho que justifica la creación del horno ecológico, es decir, una respuesta a las exigencias relativas al cuidado del medio ambiente dentro de la industria gastronómica. Asimismo, **KD**, exportadora de empaques, comentó que los productos que comercializan son biodegradables y que su proceso de fabricación intenta ser lo menos contaminante posible con el uso de tecnología avanzada.

Otra estrategia de sostenibilidad, asociada al cuidado del medio ambiente, involucra la selección de socios de negocio que compartan el mismo enfoque como señalado a continuación por **JC**, exportador de servicios.

JC. Los proveedores que utilizamos para tecnología como Microsoft o AWS, ya ellos han dado el paso para, por ejemplo, reducir la huella de carbono, usar servidores que consuman menos energía. Diríamos que nos ayuda mucho también el tener esos aliados que van de la mano con nuestra misma innovación o con nuestra misma forma de ver el mercado y los clientes en general, entonces eso nos ha ayudado mucho a ser sostenibles.

Encontramos una visión integral del indicador en las prácticas relatadas por **SC**, exportadora de tara, para quien la calidad también forma parte de su estrategia de sostenibilidad, así como la capacidad de acceder a diversos mercados. Además, trabajan el “valor compartido” construyendo discursos que asocian el producto a los agricultores aunado a la obtención de la certificación internacional que avale buenas prácticas con los agricultores. Todo esto, además de las acciones de responsabilidad social en beneficio de la comunidad donde operan, de forma que convergen los beneficios económicos y sociales.

SC. Entonces, yo creo que es uno de los puntos más fuertes de EXANDAL la calidad y el poder acceder a todo tipo de mercado, además que al cliente no solo se le vende el producto, nosotros tratamos de vender la historia acerca de los agricultores, pero a la par, la responsabilidad social porque por cada venta que se realiza EXANDAL una parte va a ayudar a una comunidad que está cerca de la planta. Bueno, hay un colegio que es *Happy Little Faces* que les ofrece educación gratuita y lonchera.

La estrategia de valor compartido, según **RC**, exportador de castaña, inicia con el reconocimiento de que “*la sostenibilidad está hoy en día bastante presente en el tema de los negocios internacionales*” porque los clientes según comentó “*quieren saber qué están*

comprando y que ese producto es trazable hacia una fuente que está siendo sostenible en su localidad". Por este motivo, **RC** sostuvo que la estrategia de marketing de su representada destaca las acciones de sostenibilidad de su empresa como el monitoreo de la vida silvestre para demostrar que la castaña contribuye con la preservación de la Amazonía, y a través de becas y pasantías se preocupa por los hijos y familia de los concesionarios, es decir, sus proveedores de castaña, además del trabajo social que vienen realizando con las comunidades nativas para crear conciencia con relación a la depredación que ocasiona la minería en la Amazonía.

Asimismo, **JE**, exportador de súper alimentos orgánicos procesados, comparte esta visión más desarrollada del indicador. Pues comienza por destacar la importancia de la localización de la planta, ubicada en el Distrito Concepción en Huancayo. **JE** *"impulsa el desarrollo de toda la zona, el trabajo, la educación, la inversión, la tecnología y demás. Nos diferencia de otras empresas que están ubicadas en Lima"*. Además, afirmó *"todo parte del respeto al medio ambiente"* a través de una *"cultura sostenible orgánica"* para destacar sus labores de reforestación en las zonas de cacao, coco, sangre de grado, cedrón, todos productos que forman parte de su materia prima. Respecto a la responsabilidad social se refirió a aspectos como el pago justo a los proveedores, inversión en desarrollo técnico para los agricultores, educación, campañas de salud". Reveló también que su representada mantiene una perspectiva de género *"otro punto que trabajamos es la igualdad de género. Casi el 50% de las áreas de Jefatura son lideradas por mujeres y la parte operativa también, el 50% son mujeres"*. Cabe destacar que este fue el único caso en considerar la perspectiva de género dentro de sus acciones de sostenibilidad.

Por su parte, **LM**, exportadora de explosivos, comentó sobre la responsabilidad inherente con la comunidad que tiene su representada considerando los riesgos del traslado de sus productos. Por ese motivo se encuentran siempre abiertos a escuchar las necesidades de su comunidad.

Para **MA**, exportadora de prendas de algodón y alpaca, la sostenibilidad se relaciona con las certificaciones, en específico, con la certificación *Fair Trade* (Comercio Justo), la misma que obliga a su representada a cumplir con *"las regulaciones laborales, tener todo en regla con los trabajadores, cumplir la responsabilidad social"*. Contrariamente a la importancia que **MA** les otorga a las certificaciones para mediar relaciones justas de trabajo, encontramos las declaraciones de **NP**, exportadora de palta, quien aduce que las certificaciones son solo *"saludos*

a la bandera” y que los clientes internacionales conocen de esta problemática y es por este motivo que desconfían de los exportadores peruanos.

Resultados de la subcategoría Alianzas Estratégicas Internacionales

Para indagar sobre aspectos relativos al indicador alianzas estratégicas internacionales se planteó la pregunta **“Q15 Explique si las alianzas estratégicas internacionales han contribuido al desarrollo y expansión de su empresa en nuevos mercados.”**

Como es sabido, las alianzas estratégicas internacionales se refieren a las colaboraciones entre empresas de diferentes países para ser más competitivas, acceder a nuevos mercados, compartir recursos y reducir riesgos. Cuando indagamos sobre este indicador, una parte de nuestros entrevistados respondió comentando sobre sus experiencias con proveedores locales de bienes y servicios, como proveedores de materia prima o de transporte. Estos “aliados internos” como son denominados por **RO**, exportador de cobre, son cruciales para el manejo de inventarios y la agilidad de respuesta a los pedidos; mientras para **EM**, exportador de hornos, debido a los altos fletes que demanda el transporte de su producto, la alianza con la agencia carga que le otorgó crédito fue de suma importancia para iniciar sus operaciones en el exterior. En tanto para **MA**, exportadora de prendas de algodón y alpaca, la alianza con su proveedor local de hilos, según comentó, le permitió tener un mejor control de precios.

Otras respuestas se orientaron al modo y la importancia en cómo se originan y mantienen estas relaciones estratégicas. **DM**, exportador de fruta, realizó los siguientes comentarios.

DM. Definitivamente las alianzas son importantísimas y eso viene de años de experiencia, años de trabajo, años de participación en ferias, de visitas comerciales, misiones comerciales [...] depende del área comercial, el seguimiento de la pos venta, porque si tú no haces un seguimiento de pos venta, tus relaciones comerciales van a quedar truncadas.

Además, **RC**, exportador de castaña, destacó la importancia de las visitas presenciales de clientes extranjeros para la creación de estas alianzas estratégicas,

RC. Te ven como eso, como un aliado estratégico, que han venido a tu planta, que han conocido tus procesos, que te han auditado, que han conocido al gerente de compras y

que ya tienes una buena relación con el gerente general, entonces eso fortalece esa alianza.

Para **RO**, exportador de cobre, las alianzas estratégicas con clientes internacionales les permite agilizar sus operaciones porque que ya conocen las necesidades y las condiciones de venta de sus clientes frecuentes.

RO. Tener una alianza estratégica con nuestro cliente fuera de Perú y que además sea fiel a la compra de nuestro producto por el servicio, por la calidad de nuestro producto, mejora considerablemente las exportaciones y las hace de una manera más fácil de utilizarse más rutinario.

JC, exportador de servicios, explicó respecto a las alianzas estratégicas con proveedores con presencia internacional y conocida reputación, como es el caso de Microsoft. De esa manera, comentó, se genera un beneficio común.

JC. Definitivamente crucial. Por dar algunos ejemplos, Microsoft, sobre todo nos ayuda mucho en la visibilidad en otros países y aprovechar los canales que ya tengan para comercializar productos, para también difundir los nuestros [...] pero es más una alianza en común para poder tener ambos una presencia en el mercado que genere ingresos para ambas partes.

Otro tipo de alianza se basa en acuerdos de exclusividad que beneficia tanto al exportador como al importador, considerando que este último posee un mayor conocimiento de su propio mercado como comentó **SC**, exportadora de tara,

SC. Generamos alianzas, en este caso en Brasil. Con una empresa que se llama Global Food. Esta empresa, nuestro socio, solo comercializa la marca EXANDAL y nosotros a la única empresa en Brasil que le vendemos goma de tara es a Global Food y ellos se encargan de distribuir el producto dentro de Brasil.

Para **NP**, exportadora de palta, las alianzas estratégicas con clientes extranjeros les permiten acceder a recursos económicos para invertir en sus campos de cultivo, bajo la condición de la exclusividad de la venta de la producción.

4.2 DISCUSIÓN

Las empresas exportadoras peruanas se enfrentan a desafíos significativos en el entorno global *pos pandémico*, lo que exige un análisis profundo de las estrategias utilizadas para acceder a nuevos mercados y garantizar la sostenibilidad del crecimiento. En efecto, las medidas tomadas por los diferentes Estados para enfrentar las consecuencias de la pandemia impactaron y continúan impactando a los exportadores peruanos. Sin embargo, esta repercusión no fue únicamente negativa, también, tuvo lugar un fenómeno más complejo que continúa explicando las decisiones de negocio de los exportadores peruanos. Si bien las medidas adoptadas por los diferentes Estados para abordar las repercusiones de la pandemia afectaron inicialmente a los exportadores, también brindaron oportunidades para reconfigurar estrategias, diversificar mercados y fortalecer la competitividad internacional.

En primer lugar, los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a las empresas exportadoras peruanas proporcionan una visión detallada sobre cómo los empresarios han gestionado los desafíos derivados de la pandemia y la posterior recuperación económica. La crisis sanitaria y económica global tuvo un impacto significativo en las estrategias de internacionalización y competitividad de las empresas peruanas, pero también reveló la capacidad de adaptación y resiliencia de los actores entrevistados.

A primera vista, las estrategias usadas por nuestros entrevistados comprueban la importancia de la competitividad internacional para lograr el desarrollo de nuevos mercados; sin embargo, una revisión y análisis más a fondo de los resultados nos permitió notar que los exportadores peruanos, en términos generales, aunque han implementado diversas estrategias, carecen de un enfoque teórico integral que impulse y potencie de manera sistemática sus capacidades competitivas, trabajen de la mano para alcanzar sus objetivos y así, compartan los beneficios de desarrollar una reputación compartida.

Los resultados describen una utilización que va de básica a profunda de los diversos aspectos que constituyen cada uno de los indicadores analizados e incluso el no reconocimiento de algunos indicadores a pesar de que sus testimonios revelaron que en efecto sus estrategias los contemplarán.

Los resultados de las entrevistas, en términos generales, revelaron que las empresas peruanas han adoptado principalmente **estrategias reactiva y adaptativa** en respuesta a la crisis sanitaria. En algunos casos, las decisiones fueron tomadas a corto plazo para mitigar los efectos inmediatos de la pandemia, como la reducción de costos o la diversificación hacia nuevos canales de distribución (por ejemplo, ventas digitales). Sin embargo, la falta de planificación estratégica a largo plazo fue evidente, ya que muchos de los entrevistados carecían de una metodología robusta para tomar decisiones basadas en un análisis profundo del entorno internacional.

De esa manera, los hallazgos permiten conectar los resultados obtenidos con la **Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter y el Modelo de Internacionalización de Uppsala** cuyas propuestas teóricas y marcos conceptuales pueden ser claves para ayudar a comprender mejor los procesos mediante los cuales las empresas peruanas pueden mejorar su competitividad internacional así como guiar las decisiones estratégicas de las empresas a fin de optimizar su posicionamiento y asegurar un crecimiento sostenible en mercados internacionales.

Además, se evidenció una falta de colaboración entre empresas exportadoras peruanas. Aunque algunas manifestaron el deseo de colaborar para generar una **reputación compartida** a nivel internacional, los esfuerzos individuales prevalecen, lo que limita el impacto de sus estrategias en los mercados globales. Es decir, si bien los exportadores buscan ser competitivos, su competitividad no está necesariamente alineada con esfuerzos colaborativos que les permitan fortalecer su posición en mercados internacionales a través de sinergias, alianzas o redes de cooperación.

En tal sentido, consideramos la importancia de los aportes de Michael Porter, profesor de la Harvard Business School y referente clave en el campo de la estrategia empresarial, quien presentó la **Teoría de la Ventaja Competitiva** en su libro *Ventaja Competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (1985), teoría que ha tenido un impacto profundo en cómo las empresas abordan la competencia en los mercados internacionales y ha sido una piedra angular en la administración estratégica y los negocios internacionales.

La Teoría de la Ventaja Competitiva puede proporcionar el marco conceptual que justifica la importancia de mejorar la competitividad internacional para lograr el desarrollo de

nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global. Es fundamental analizar los conceptos clave de la teoría de Porter y aplicarlos a las empresas exportadoras peruanas, enfocándose en cómo las estrategias de competitividad internacional pueden facilitar su acceso a nuevos mercados y asegurar su sostenibilidad en un entorno cambiante.

Porter define la **ventaja competitiva** como la capacidad de una empresa para ofrecer a sus clientes un valor superior al de sus competidores, ya sea mediante precios más bajos o mediante la creación de un valor adicional que justifique precios más altos. Las empresas que logran mantener esta ventaja son capaces de obtener un rendimiento superior sobre sus competidores.

Porter distingue entre **dos tipos de ventaja competitiva, la ventaja en costos y la ventaja en diferenciación**. En la primera, las empresas que tienen esta ventaja pueden producir bienes o servicios a un costo inferior al de sus competidores, lo que les permite ofrecer precios más bajos o mantener márgenes de ganancia más altos. Mientras, en la segunda, las empresas con ventaja en diferenciación ofrecen bienes o servicios que los consumidores perciben como únicos o superiores en alguna característica, ya sea calidad, diseño, tecnología, entre otros. Esto les permite cobrar precios más altos.

En el contexto de las de las empresas exportadoras, las **ventajas competitivas peruanas** pueden estar asociadas a ambos enfoques: la **eficiencia en costos**, particularmente importante para ingresar a mercados sensibles al precio y la **diferenciación** a través de la calidad, la innovación, y la sostenibilidad, importante en mercados con alta demanda de productos diferenciados.

Asimismo, Porter plantea que las empresas pueden adoptar **tres estrategias genéricas** para obtener una ventaja competitiva sostenible en los mercados internacionales. La **primera, de Liderazgo en Costos** se refiere a la capacidad de una empresa para ser el productor de menor costo en su industria. Esto es clave cuando se busca obtener participación de mercado en mercados de bajo poder adquisitivo, como los emergentes o en ciertas fases de la recuperación económica pos panendémica. La **segunda, de Diferenciación** la empresa busca diferenciarse de la competencia ofreciendo bienes o servicios únicos que los consumidores valoren. Esto es particularmente relevante en mercados desarrollados o con altas exigencias de calidad, como el

acceso a mercados internacionales en sectores con mayor enfoque en innovación, como la minería, alimentos orgánicos, o productos sostenibles. Y, la **tercera, de Enfoque**, en lugar de competir en un mercado amplio, la empresa se concentra en un segmento de mercado específico, adaptando sus estrategias a las necesidades de ese nicho particular. Esta estrategia podría aplicarse a empresas exportadoras peruanas que eligen enfocar sus recursos en un mercado con alta demanda de productos especializados.

En la **competitividad internacional**, estas estrategias se entrelazan con las subcategorías de la investigación: participación de mercado global, acceso a nuevos mercados, y sostenibilidad del crecimiento. Las empresas deben decidir qué estrategia utilizar dependiendo del mercado objetivo, las barreras de entrada y las características de la oferta de productos.

Otro de los aportes más significativos de Michael Porter es su **Modelo de las 5 Fuerzas**, que explica los factores que determinan la intensidad de la competencia dentro de una industria y, por ende, la rentabilidad de las empresas en esa industria.

Las cinco fuerzas son:

1. **La amenaza de nuevos competidores:** La facilidad con la que nuevos competidores pueden entrar en el mercado. En un mundo *pos pandémico*, las barreras a la entrada, como las regulaciones y las restricciones de la cadena de suministro, son factores clave que pueden influir en la competitividad internacional.
2. **El poder de negociación de los proveedores:** La capacidad de los proveedores para influir en los precios y la calidad de los insumos. Las empresas exportadoras deben evaluar cómo la reducción de la dependencia de proveedores internacionales o la diversificación de fuentes de suministro afecta su competitividad.
3. **El poder de negociación de los compradores:** La capacidad de los clientes de influir en los precios y las condiciones. En mercados internacionales, los consumidores tienen diferentes demandas, lo que hace más difícil mantener un precio competitivo sin sacrificar la calidad.

4. **La amenaza de productos sustitutos:** La posibilidad de que los consumidores elijan productos alternativos. En el contexto internacional, la innovación en productos y la sostenibilidad serán factores clave para reducir la amenaza de sustitutos.
5. **La intensidad de la rivalidad entre competidores:** La competencia entre las empresas que operan en el mismo mercado. En el entorno *pos panendémico*, donde los mercados evidentemente han cambiado y las empresas están saliendo de periodos de contracción, la rivalidad por ganar participación de mercado es más intensa.

El **Diamante de Porter**, en particular, se enfoca en la competitividad de las naciones. Analiza cómo los factores como los **recursos humanos, la infraestructura, las instituciones y las industrias relacionadas** afectan la competitividad de una nación y, por extensión, la capacidad de las empresas exportadoras para desarrollar nuevos mercados. Es aquí donde se conectan las subcategorías de la categoría Competitividad Internacional, como la **adaptabilidad a regulaciones internacionales** y la **sostenibilidad del crecimiento**.

Además, Porter enfatiza la importancia de la **innovación tecnológica** para mantener la competitividad a largo plazo. En la era pos panendémica, la **transformación digital** y la capacidad de las empresas para adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías son aspectos clave para el éxito internacional.

Para las empresas exportadoras peruanas, la capacidad para innovar en productos, procesos y modelos de negocio es crítica para acceder a nuevos mercados y diferenciarse frente a la competencia global. Subcategorías como **innovación tecnológica** y **diversificación de productos** son esenciales para mantener la ventaja competitiva y expandirse internacionalmente.

Porter también habla de la importancia de la **globalización** y cómo las empresas deben adaptarse a un entorno cambiante y más conectado. La recuperación económica y el cambio en las cadenas de suministro globales en la era pos panendémica han aumentado la presión sobre las empresas para adaptarse rápidamente a nuevas dinámicas internacionales.

La **adaptabilidad a regulaciones internacionales** se convierte en un factor crítico, pues la capacidad de una empresa para ajustarse a nuevas normativas y leyes internacionales es fundamental para su éxito en mercados globales.

En suma, consideramos que la aplicación de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter al contexto de las empresas exportadoras peruanas, se debe trabajar en múltiples frentes: liderazgo en costos, diferenciación, innovación y un enfoque estratégico adaptado a los mercados. Las subcategorías como la **imagen de calidad**, la **eficiencia operativa** y el **prestigio de marca** son fundamentales para la mejora de la **competitividad internacional** de las empresas peruanas, clave para el desarrollo de nuevos mercados en un mundo pos pandémico global.

Por su parte, sobre el **desarrollo de nuevos mercados**, o acceder a nuevos mercados, las empresas deben ser capaces de diversificar productos, formar alianzas estratégicas y cumplir con las regulaciones internacionales. El **acceso a mercados internacionales** y la **sostenibilidad del crecimiento** serán el resultado de la capacidad de adaptación y la innovación constante.

Para explicar cómo las empresas exportadoras peruanas pueden enfrentar y superar los desafíos de internacionalización y expansión hacia nuevos mercados, especialmente en un entorno *pos panendémico* global donde la flexibilidad, la adaptabilidad y el conocimiento local son factores críticos, consideramos al **Modelo de Internacionalización de Uppsala**, propuesto por los académicos suecos **Johanson y Vahlne** en 1977, como uno de los enfoques más influyentes en el estudio de la internacionalización de las empresas. Este modelo explica cómo las empresas se expanden internacionalmente de manera gradual, asumiendo un proceso de aprendizaje progresivo mientras reducen el riesgo a través de la experiencia. Este modelo puede proporcionar el marco adecuado para entender cómo las empresas exportadoras peruanas pueden desarrollar su competitividad internacional y acceder a nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global.

El modelo de internacionalización de Uppsala sostiene que el proceso de expansión internacional de una empresa es progresivo, basado en la adquisición gradual de conocimientos y en la acumulación de experiencias. En lugar de optar por un enfoque agresivo y de alto riesgo, las empresas tienden a internacionalizarse primero en mercados que consideran geográfica, cultural o comercialmente similares o más cercanos, y luego, a medida que se sienten más seguras, amplían sus operaciones hacia mercados más distantes.

El proceso se caracteriza por cuatro fases:

Fase 1: Exportación ocasional (sin compromiso significativo)

- Las empresas exportan a mercados internacionales de manera ocasional, generalmente en respuesta a demandas específicas. En esta etapa, la empresa no establece presencia en el mercado de destino; simplemente actúa como intermediario de ventas.

Fase 2: Exportación activa (mayor compromiso)

- En esta etapa, la empresa empieza a comprometerse más activamente en el mercado extranjero mediante la constitución de una red de distribución más estable, aunque aún no cuenta con presencia física significativa en ese mercado.

Fase 3: Establecimiento de subsidiarias de ventas (presencia física)

- Las empresas deciden establecer filiales, subsidiarias, sucursales, agencias o representaciones en el mercado extranjero, lo que constituye un mayor nivel de compromiso. Estas subsidiarias se encargan de la distribución, promoción y otros servicios relacionados con el producto.

Fase 4: Producción en el extranjero (expansión total)

- Finalmente, la empresa puede decidir producir directamente en el mercado extranjero, reduciendo costos y adaptándose mejor a las necesidades locales. Este paso implica un fuerte compromiso de inversión.

El modelo de Uppsala se centra en dos factores clave:

- **Conocimiento tácito sobre el mercado:** Este conocimiento, adquirido a través de la experiencia y la presencia física en los mercados internacionales, es crucial para una internacionalización exitosa. Los vínculos con clientes, proveedores y otras partes interesadas en el mercado extranjero, junto con el conocimiento de las regulaciones y las preferencias locales, permiten a la empresa adaptar su estrategia y operación.
- **Gradualidad del proceso de internacionalización:** El modelo sugiere que las empresas no tienden a invertir de manera significativa en mercados lejanos y desconocidos desde el inicio. En su lugar, prefieren un enfoque de "aprendizaje por pasos", en el que se van acumulando experiencias que permiten asumir mayores riesgos gradualmente.

Esto es muy relevante, ya que las **subcategorías de competitividad internacional** como el **acceso a mercados internacionales**, la **adaptabilidad a regulaciones internacionales** y la **diversificación de productos** podrían vincularse a la fase en la que se encuentra la empresa dentro de este proceso incremental. Así, el modelo de Uppsala puede ayudar a evaluar el proceso por el cual las empresas exportadoras peruanas desarrollan su presencia en mercados internacionales.

El modelo de Uppsala resalta la importancia de la **acumulación de conocimiento y experiencia** como factor clave para mejorar la competitividad internacional de una empresa. Las empresas que adoptan este enfoque no solo reducen los riesgos de la internacionalización, sino que también desarrollan un **capital intelectual valioso** para manejar aspectos como la **adaptabilidad a regulaciones internacionales** y la **eficiencia operativa** en mercados extranjeros.

Por ejemplo, las **subcategorías de competitividad internacional**, como la **imagen de calidad** o el **prestigio de marca**, se pueden fortalecer a medida que las empresas adquirieren experiencia y conocimiento en los mercados internacionales. Esto les permite no solo adaptar sus productos a las necesidades locales, sino también perfeccionar sus estrategias de marketing y comunicación para construir una **imagen de marca sólida** en esos nuevos mercados.

El **modelo Uppsala** también está estrechamente relacionado con la **teoría del aprendizaje organizacional**, que sostiene que el conocimiento y la experiencia se acumulan en la empresa a medida que interactúa con su entorno. Este aprendizaje se manifiesta en la adaptación de la empresa a nuevas realidades internacionales, en la **innovación tecnológica** y en la **mejora de la eficiencia operativa** en sus operaciones internacionales.

Esto es particularmente relevante en el entorno *pos pandémico*, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a nuevas **regulaciones internacionales**, cambios en las cadenas de suministro, y exigencias de los consumidores que priorizan la sostenibilidad y la innovación.

El aprendizaje continuo será clave para la competitividad, ayudando a las empresas a no solo sobrevivir en un mercado global dinámico, sino a **acceder a nuevos mercados internacionales**, diversificando productos y estableciendo alianzas estratégicas.

El **Modelo Uppsala** proporciona un marco que explica cómo las empresas pueden lograr un desarrollo sostenido de nuevos mercados de forma progresiva. La internacionalización gradual les permite entender y adaptarse mejor a las condiciones locales antes de realizar inversiones significativas en un nuevo mercado. De esta forma, el riesgo se reduce y la empresa puede establecer una base sólida para el crecimiento de exportaciones.

En ese contexto, el **Modelo Uppsala** está estrechamente relacionado con subcategorías como:

- **Ingreso a nuevos mercados:** Las empresas, al adquirir experiencia en mercados similares o cercanos, incrementan su capacidad de entrada a mercados más lejanos y complejos.
- **Crecimiento de exportaciones:** La acumulación de conocimiento y experiencia facilita la expansión hacia nuevos mercados y el aumento de ventas internacionales.
- **Diversificación de productos:** A medida que la empresa amplía su presencia internacional, es probable que diversifique su oferta para adaptarse mejor a las necesidades locales de los nuevos mercados.

Aunque el modelo de Uppsala ha sido ampliamente influyente, también ha recibido críticas. En particular, algunas investigaciones sugieren que en la era de la globalización y la transformación digital, las empresas pueden internacionalizarse de manera más rápida, incluso saltándose algunas fases del modelo. Por ejemplo, las empresas pueden entrar en mercados lejanos sin necesidad de haber tenido experiencia previa en mercados cercanos, gracias a la tecnología y la capacidad de obtener información a través de Internet.

Sin embargo, el modelo sigue siendo valioso para entender cómo las empresas, especialmente en economías emergentes como la peruana, pueden beneficiarse de un enfoque gradual y sostenible en la expansión internacional. En el contexto *pos pandémico* global, donde la incertidumbre es mayor y los riesgos de mercado son elevados, el enfoque gradual, progresivo o incremental del Modelo Uppsala sigue siendo relevante para reducir riesgos y asegurar un crecimiento sostenible.

El **Modelo Uppsala** proporciona una base teórica sólida para analizar cómo las empresas exportadoras peruanas pueden incrementar su competitividad internacional de manera gradual y

sostenible. La **experiencia internacional** adquirida en cada fase de la internacionalización les permitirá mejorar en aspectos clave como la **innovación tecnológica**, la **adaptabilidad a regulaciones internacionales**, y el **desarrollo de alianzas estratégicas internacionales**.

Al aplicar el **Modelo Uppsala**, las empresas peruanas están en condiciones de probar cómo mediante un proceso de internacionalización por etapas, pueden superar las barreras de entrada y acceder a nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, alineando su estrategia con la necesidad de sostenibilidad y crecimiento en el largo plazo.

Por tanto, como resultado de este análisis, podemos afirmar que la **integración del Modelo de la Ventaja Competitiva de Porter y el Modelo de Internacionalización de Uppsala en un contexto global**, se presentan como conceptos interrelacionados que, en el caso de las empresas exportadoras peruanas, deben ser gestionados de manera estratégica. La capacidad de adaptarse a las regulaciones internacionales, como las normativas sanitarias y medioambientales, así como la flexibilidad frente a los cambios en las cadenas de suministro, será determinante en el éxito a largo plazo. La innovación tecnológica y la capacidad para ofrecer productos diferenciados, alineados con las expectativas de los consumidores internacionales, son factores clave para sostener la ventaja competitiva en mercados globales.

En suma, la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter y el Modelo de Uppsala, en conjunto, ilustran cómo las empresas peruanas pueden enfrentar los desafíos de la internacionalización en un contexto global pos pandemia. Ambos marcos subrayan la importancia de la experiencia gradual en mercados internacionales, el aprendizaje continuo y la adaptación estratégica. En este escenario, el conocimiento local, las alianzas estratégicas y la innovación serán factores diferenciadores que permitirán a las empresas exportadoras peruanas no solo acceder a nuevos mercados, sino también consolidar su presencia en el largo plazo.

La **competitividad internacional** de las empresas exportadoras peruanas depende de una **estrategia integral** que aborde todos los aspectos clave de la internacionalización, desde la **adaptabilidad a las regulaciones internacionales** hasta la **innovación tecnológica**. El análisis de las estrategias de internacionalización de las empresas exportadoras peruanas, a través de la **Teoría de la Ventaja Competitiva y el Modelo de Internacionalización de Uppsala**, subraya que la competitividad internacional no solo depende de la capacidad de las empresas para

innovar y adaptarse, sino también de su habilidad para manejar el proceso de internacionalización de manera estratégica y gradual. La combinación de estas teorías y marcos ofrece una visión integral para comprender cómo las empresas peruanas pueden prosperar en un mundo globalizado y *pos panendémico*, enfrentando desafíos complejos, pero con un enfoque claro hacia la sostenibilidad, la adaptabilidad y el crecimiento a largo plazo. La aplicación de los modelos teóricos de Porter y Uppsala ayuda a entender cómo las empresas pueden mejorar su competitividad y avanzar gradualmente en la internacionalización, superando los obstáculos inherentes a los mercados internacionales y adaptándose a los nuevos desafíos que impone el entorno *pos panendémico*.

CONCLUSIONES

En esta sección, se presentan las conclusiones de esta investigación. Estas conclusiones tienen como objetivo “Analizar la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024”.

Del objetivo general, se concluye que la Competitividad Internacional de las empresas exportadoras peruanas ha influenciado de forma positiva en el Desarrollo de Nuevos Mercados en un mundo *pos panendémico* global a través de las diferentes estrategias asociadas al mejoramiento de las subcategorías: participación de mercado global; imagen de calidad; innovación tecnológica; eficiencia operativa; prestigio de marca y el acceso a mercados internacionales. A su vez, se identifica que el contexto *pos panendémico* ha impactado significativamente en la capacidad de las empresas para acceder a nuevos mercados y sostener su crecimiento. A pesar de los esfuerzos realizados por las empresas, existen varias áreas clave en las que se observa la necesidad de mejorar haciendo evidente la necesidad de que los exportadores peruanos busquen incrementar su Competitividad Internacional para lograr el Desarrollo de Nuevos Mercados a través de estrategias que vinculen esas dos categorías con sus respectivas subcategorías. No obstante, también se evidencia una alta resiliencia por parte de las empresas, ya que muchas de ellas han logrado adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias impuestas por la pandemia. En este sentido, las empresas peruanas están evolucionando hacia una internacionalización más estratégica y sostenible, lo cual les permite avanzar gradualmente hacia mercados más complejos y distantes. El análisis muestra que las empresas peruanas han identificado correctamente que la competitividad internacional es un proceso multifacético que requiere esfuerzos en diversas áreas, sin embargo, muchas empresas exportadoras aún carecen de un enfoque integral y estructurado que les permita optimizar estos esfuerzos y lograr un crecimiento sostenido pues existe una falta de estructura teórica que soporte e integre estas estrategias para impulsar su trabajo en conjunto, mejorar su posicionamiento global y obtener mayores beneficios en los mercados internacionales.

Respecto al primer objetivo “Describir la participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024” se obtuvo que la participación de mercado global de las empresas exportadoras estudiadas, en su mayoría, experimentó un incremento debido a las

estrategias adoptadas para mejorar las ventas, la calidad de sus bienes o servicios y a su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias locales y globales de un mundo *pos panendémico*, comprobando así su flexibilidad estratégica. Asimismo, en este indicador encontramos que la presencialidad, es decir, la capacidad de experimentar y de mostrarse de forma física en entornos y ante empresas internacionales representa un elemento fundamental para los negocios internacionales a pesar del auge de las relaciones virtuales.

En segundo lugar, el objetivo “Describir la imagen de calidad de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024” se obtuvo que todos los exportadores entrevistados conocen y poseen estrategias relacionadas a aspectos de este indicador, siendo que el conocimiento de la trascendencia de la imagen de calidad puede ser considerado como básico y profundo, pues observamos que estas estrategias parten por asegurar la calidad del bien o servicio para luego proceder de forma casi obligatoria a su respectiva certificación internacional, hasta alcanzar un nivel más profundo de conocimiento del indicador que involucra la asociación de la marca con valores y emociones, siendo que de esta manera se relaciona con aspectos relativos a la sostenibilidad del crecimiento de las exportaciones.

En tercer lugar, el objetivo “Describir la innovación tecnológica de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024” se obtuvo que existen exportadores que no saben identificar los aspectos relativos a este indicador, ya que cuando manifiestan contar con estrategias de innovación tecnológica, la tecnología que poseen y a la cual tienen acceso, esta es competitivamente inferior a la existente en el mercado internacional.

En cuarto lugar, el objetivo “Describir la eficiencia operativa de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024” se obtuvo que la eficiencia operativa de las empresas exportadoras entrevistadas se relaciona fuertemente con la calidad de las operaciones y el servicio del componente humano de las organizaciones, y que la selección de proveedores es un aspecto clave para la eficiencia operativa, particularmente en caso de las empresas agroexportadoras.

En quinto lugar, el objetivo “Describir la influencia del prestigio de marca de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global, año 2024” se obtuvo que el aspecto relativo al indicador prestigio de marca

cobró gran relevancia durante el periodo de la pos pandemia, ya que los mercados en la pos pandemia presentan un mayor compromiso en temas sociales por lo que las estrategias de responsabilidad social de los exportadores peruanos representan un gran impacto sobre el prestigio de marca. Por otro lado, en este indicador también se aprecia que en contraposición de la presencialidad, el auge de la digitalización, el entorno virtual y las labores remotas no optimizan las relaciones con los clientes en el mercado internacional pues de todos modos se requiere y es muy importante la interacción a nivel personal, que particularmente en el servicio pos venta la calidad e involucramiento directo del componente humano es un elemento esencial de este indicador.

En sexto lugar, el objetivo “Describir el acceso a mercados internacionales de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos pandémico* global, año 2024” se obtuvo que los aspectos relativos a ese indicador forman parte de las estrategias que llevan a cabo los exportadores peruanos, que la adaptación a las regulaciones internacionales está supeditada al trabajo interno y externo de la empresa exportadora dentro de su propio país por lo que las habilidades de negociación del exportador son fundamentales para obtener los certificados internacionales, y que las alianzas estratégicas se construyen sobre la base de las relaciones presenciales en espacios de negocio como ferias internacionales, misiones comerciales y visitas de negocio, actividades sumamente importantes para el alcance del objetivo acceso a mercados internacionales.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el análisis bibliográfico y del resultado de las entrevistas efectuadas, se elaboraron las siguientes recomendaciones.

En términos generales las estrategias de competitividad internacional de los exportadores peruanos influyen positivamente el desarrollo de nuevos mercados, pero consideramos que los exportadores peruanos pueden mejorar su competitividad internacional y su capacidad de desarrollar nuevos mercados con el auxilio teórico de expertos en ambas materias, específicamente, sugerimos la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter y el modelo de Uppsala que juntos integran la competitividad internacional con el desarrollo de nuevos mercados.

Un aspecto clave que se identifica en la presente investigación es la falta de capacitación de la empresa en áreas específicas como marketing internacional, adaptación de productos a mercados internacionales y gestión de la cadena de suministro global. Las empresas exportadoras peruanas deben invertir en formación y desarrollo de sus equipos, asegurándose de contar con personal altamente capacitado que pueda gestionar la internacionalización de manera eficaz. Esto incluye no solo la capacitación técnica, sino también el fortalecimiento de habilidades estratégicas, como la capacidad de evaluar mercados internacionales y tomar decisiones informadas sobre qué mercados priorizar. En este sentido, los programas de capacitación deben ser una prioridad para mejorar la competitividad internacional, ayudando a las empresas a adaptarse a los cambios rápidos del mercado global. En efecto, el conocimiento a profundidad de las subcategorías de competitividad internacional y desarrollo de mercados internacionales dota a los exportadores de mayores posibilidades estratégicas para alcanzar sus objetivos, por lo que sugerimos a los exportadores peruanos profundizar sus conocimientos en estos campos.

El Perú es un país emergente con un potencial de trabajo joven importante, el cual requiere de una adecuada formación técnica y profesional que constituya y se incorpore a las empresas exportadoras peruanas, por ese motivo sugerimos que las políticas estatales se orienten a mejorar las posibilidades y condiciones educativas de estos jóvenes; asimismo, las acciones de responsabilidad social de las empresas exportadoras deben contemplar esta finalidad.

Ser un país emergente, también, involucra la existencia de una brecha tecnológica que los exportadores peruanos deben superar para ser competitivos en el mercado global, por lo que sugerimos que tanto las políticas estatales como las políticas de las empresas exportadoras impulsen la innovación tecnológica desde su concepción más amplia. Para que las empresas peruanas puedan competir eficazmente en los mercados internacionales pues la capacidad de innovar no solo permite mejorar la calidad de los productos, sino también optimizar los procesos productivos, reduciendo los costos y aumentando la eficiencia operativa. Por ello, las empresas deben adoptar tecnologías que les permitan mejorar sus procesos logísticos y de distribución, así como soluciones digitales que faciliten la internacionalización. La transformación digital a través de la automatización, los sistemas operativos, la digitalización de procesos, las plataformas digitales, las herramientas de análisis de datos y el comercio electrónico pueden jugar un papel fundamental al mejorar la eficiencia operativa, proporcionar información sobre las tendencias del mercado, la demanda de productos y las regulaciones locales. Esto permitirá a las empresas anticiparse a los cambios, adaptarse rápidamente, mantener una ventaja competitiva sostenible y ampliar su presencia accediendo a mercados internacionales más amplios.

La importancia de la presencialidad para el comercio internacional quedó demostrada en esta investigación como un aspecto relevante a ser considerado dentro de varios de las varias subcategorías que fueron analizados. En ese sentido, sugerimos que tanto las políticas del Estado y las políticas de las empresas exportadoras deben estar orientadas a generar estos espacios y/o experiencias internacionales presenciales.

Uno de los puntos débiles identificados en los hallazgos es la falta de cooperación entre las empresas exportadoras nacionales y entre estas y sus pares internacionales. Aunque algunas empresas reconocen la importancia de las alianzas estratégicas, no se ha materializado una cooperación significativa en el sector. Para mejorar la competitividad, las empresas deben formar alianzas estratégicas con otros actores clave del sector, incluidos proveedores, distribuidores, y otras empresas exportadoras nacionales e internacionales a fin de compartir experiencias y recursos, lo cual les permitiría afrontar juntas los retos de la internacionalización y generar una reputación compartida. Estas alianzas pueden facilitar la entrada a nuevos mercados, reducir los riesgos de la internacionalización, compartir costos de investigación y desarrollo, y mejorar la reputación de marca a nivel global. Al trabajar juntos, las empresas pueden crear una red de

apoyo que les permita aprovechar oportunidades en mercados internacionales de manera más eficiente, lo que resulta en una mejor posición competitiva frente a otros actores globales para superar barreras en mercados complejos. Considerando que el cumplimiento de los estándares del mercado internacional depende del trabajo interno y externo de las empresas en origen, sugerimos que las políticas del Estado y de las empresas exportadoras fomenten y difundan la importancia del trabajo en conjunto de las diversas organizaciones que participan del ciclo de vida del producto y/o servicio a ser exportado, como proveedores locales, laboratorios, agencias gubernamentales locales, etc. a efectos que el Perú alcance en el mundo el sitio que la historia y el futuro nos depara.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Aaker, D., & Joachimsthaler, E. (2009). *Brand leadership*. Free Press.
- Albertoni, N. (2018). *La preferencia de política comercial y la estrategia de internacionalización de la empresa exportadora uruguaya*. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica Argentina]. Repositorio Institucional UCA <https://repositorio.uca.edu.ar/handle/123456789/10254>
- Aguilera, R., Rialp, J., Rialp, A., & Knight, G. (2012). The effect of social capital on the internationalization of Peruvian firms. *Journal of Business Research*, 65(7), 950-959. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.04.002>
- Aguirre, S. (2024). *Gestión Empresarial Sustentable: Una propuesta de modelo de negocio para las Mipyme de la Ciudad de Manizales, Colombia*. [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana]. Repositorio UNIN <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/9618>
- Alcácer, J., & Chung, W. (2007). Location strategies and knowledge spillovers. *Management Science*, 53(5), 760-776. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1060.0626>
- Álvarez, M. (2023). Estrategias de acceso a los mercados internacionales. *Actualidad Empresarial*, 533, VI-1-VI-4.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*. McGraw-Hill.
- Araujo-Aguirre, W. (2022). Gobernanza mundial en la pandemia y nuevos paradigmas para el periodo post pandémico. *Gestión En El Tercer Milenio*, 25(49), 139-146. <https://doi.org/10.15381/gtm.v25i49.19976>

- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Ayuso, A. (2022). América Latina en el escenario pospandemia: Reactivación y financiación de la Agenda 2030. *CIDOB Briefings*. https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/cidob_briefings/america_la_tina_en_el_escenario_pospandemia_reactivacion_y_financiacion_de_la_agenda_2030
- Balassa, B. (1961). *The theory of economic integration*. Richard D. Irwin, Inc.
- Baltazar, C. (2022). *Análisis del impacto del Covid-19 en las microempresas del sector comercio al por menor mediante análisis factorial (Atacomulco, Estado De México, 2021)*. [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana]. Repositorio UNIN <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/1555>
- Banco Central de Reserva del Perú. (15 de noviembre de 2024). *El gran crecimiento de las exportaciones peruanas en estas dos décadas*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/sala-economia/lecturas/sector-externo/lectura-se-exportaciones.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2010). *Administración estratégica y ventaja competitiva*. Pearson Educación.
- Barrantes, G., Vargas, J., & Wong, L. (2022). Planeamiento estratégico en la agroindustria del Perú. *Revista Latinoamericana de Difusión Científica*, 4(7).
- Beaumont, J. (2023). *Las empresas B de América Latina como modelos de negocio sostenibles*. [Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio Digital de Tesis PUCP <https://hdl.handle.net/20.500.12404/25054>
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.

- Beladelli, L. (2022). *Las actividades de gestión de la innovación como variables explicativas del desempeño innovador de las MIPyMEs industriales de Córdoba, Argentina, en el período 2015-2020*. [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana]. Repositorio UNIN <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/5385>
- Bordes, C. (2017). *Global market participation and competitive dynamics*. Routledge.
- Botero-Pinzón, L. (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(32), 187-196.
- Boza, S. (11 de diciembre de 2012). *Denominaciones de origen y marcas colectivas como herramientas para competir*. www.indecopi.gob.pe. https://rnia.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2019/11/11_denominacion_de_origen_y_herramientas_para_competir_indecopi.pdf
- Buckley, P., & Casson, M. (1988). A theory of cooperation in international business. *Management International Review*, 28(2), 7-25.
- Business Software. (27 de octubre de 2023). *¿Qué indicadores miden la sostenibilidad de tu empresa?* PHC Software. www.phc.pt. <https://phcsoftware.com/es/artigo/indicadores-sostenibilidad-empresa/>
- Bustelo, J., & Miró-Pérez, A. (2023). La era del desarrollo sostenible y el reto del cambio climático. *Economía & Negocios*, 5(1), 252-271. <https://doi.org/10.33326/27086062.2023.1.1570>
- Capuñay, M. (26 de marzo de 2024). *Iniciativas para el incremento de las exportaciones peruanas*. www.continental.edu.pe. <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/iniciativas-incremento-exportaciones-peruanas>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Caves, R. (1971). International corporations: The industrial economics of foreign investment. *Economica*, 38(149), 1-27.

- Caves, R. (1974). *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press.
- Cavusgil, S., Ghauri, P., & Agarwal, M. (2002). *International business: Strategy, management, and the new realities*. Pearson.
- Centrum PUCP. (20 de junio de 2023). *Ranking de competitividad mundial 2023: Perú segundo país más competitivo de la región*. www.pucp.edu.pe.
<https://centrum.pucp.edu.pe/centrum-news/noticias-institucionales/ranking-competitividad-mundial-2023-peru-desciende-puesto-55/>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christopher, M. (2016). *Logistics and supply chain management*. Pearson.
- Chura, G. (2019). *El financiamiento de la Cadena de Suministro y el desempeño exportador en las empresas del sector agroexportador del Perú*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional – UCV <https://hdl.handle.net/20.500.12692/40703>
- ComexPerú - Sociedad de Comercio Exterior del Perú. (18 de marzo de 2024). *Memoria Anual 2023*.
www.comexperu.org.pe.https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/memoria/Memoria_COMEXPERU_2023.pdf
- Contractor, F., & Kundu, S. (1998). Modal choice in a world of alliances: Analyzing organizational forms in the international hotel sector. *Journal of International Business Studies*, 29(2), 325-356.
- Contractor, F., & Lorange, P. (2002). *Cooperative strategies and alliances*. Elsevier Science.
- Crosby, P. (1980). *Quality is free: The art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2013). *International marketing* (10th ed.). Cengage Learning.

- Das, T., & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- De Chernatony, L., & Segal-Horn, S. (2003). Building on and borrowing from consumer culture theory: In search of brand equity. *Journal of Marketing Management*, 19(5-6), 405-423.
- De Soto, H. (1986). *El otro sendero*. Editorial Planeta.
- Demetrio, M., Flores, D., Ríos, K., Quispe, A., & Seguil-Ormeño, N. (2023). Tecnologías de la información y comunicación (TIC) en la gestión empresarial: Un análisis cuantitativo. *SciELO Perú*.
- Deming, W. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Deza, G. (2024). *Factores de la competitividad internacional de la exportación de arándanos peruanos al mercado estadounidense según la ventaja comparativa revelada 2012-2021* [Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional – USIL <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14627>
- Doz, Y., & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage: The art of creating value through partnering*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Dunning, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>

- Inga C. (08 de mayo de 2020). AJE y La estrategia que les permite resistir la crisis: “Este iba ser un año espectacular”. *El Comercio*. https://elcomercio.pe/economia/dia-1/aje-entrevista-augusto-bauer-estrategia-empresa-peruana-frente-a-crisis-este-iba-a-ser-un-ano-espectacular-noticia/#google_vignette
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Friedman, T. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Fuentes, M. (2024). *Impacto del acuerdo comercial entre el Perú y la Unión Europea en la competitividad exportadora de productos agrícolas no tradicionales* [Tesis doctoral, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Académico USMP <https://hdl.handle.net/20.500.12727/14028>
- Gamboa, C. (2022). Efectividad del planeamiento estratégico en las agencias de comercio exterior ante el COVID-19 en Lima, Perú 2022. [Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional – USIL <https://hdl.handle.net/20.500.14005/13721>
- García, J., Tumbajulca, I., & Cruz, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción*, 12(2), 99-110.
- Gereffi, G. (2018). *Global value chains and development*. Cambridge University Press.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>
- Gestión Redacción. (26 de agosto de 2014). Empresas priorizan su inversión en mejora de eficiencia operativa. *Gestión*. <https://gestion.pe/impresa/empresas-priorizan-inversion-mejora-eficiencia-operativa-69184-noticia/>
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.

- Gillespie, K. (2012). *Global marketing management*. Oxford University Press.
- Gómez-Mejía, L., David, B., & Balkin, D. (2012). *Management: People, performance, change*. McGraw-Hill Education.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- GrantThornton. (30 de mayo de 2024). Las cinco principales limitaciones para los negocios internacionales en el mercado medio. *GrandThornton*. <https://www.grantthornton.pe/Perspectivas/articulos-2024/las-cinco-principales-limitaciones-para-los-negocios-internacionales-en-el-mercado-medio/>
- Guadalupe Báscones, J. (2021). COVID-19, comercio exterior peruano y lecciones por aprender. *Forseti. Revista De Derecho*, 9(13), 06-20. <https://doi.org/10.21678/forseti.v9i13.1477>
- Guevara, W., & Morales, C. (2017). Análisis de la competitividad exportadora de los principales productos exportados por Chile y Perú. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. HarperBusiness.
- Hayes, R., & Wheelwright, S. (1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review*, 57(3), 133-140.
- Helpman, E. (1981). International trade in the presence of product differentiation, economies of scale and monopolistic competition: A Chamberlin-Heckscher-Ohlin approach. *Journal of International Economics*, 11(3), 305-340.
- Hill, C. (2020). *International business: Competing in the global marketplace* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

- Hill, C., & Cronk, T. (2021). *Global business today* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hill, C., Schilling, M., & Jones, G. (2017). *Strategic management: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2020). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage Learning.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage Publications.
- International Organization for Standardization (ISO). (22 de enero de 2025). *ISO Standards*. www.iso.org. <https://www.iso.org/home.html>
- Jaramillo, M., & Escobar, B. (2021). Reactivando para un mejor país después de la pandemia de COVID-19: una propuesta de diagnóstico y acción para el Perú. *GRADE (Documentos de Investigación, 122)*.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Julca, D. (24 de mayo de 2022). La economía circular en la minería peruana. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/04a386fa-dff8-45c5-bc6f-6f1dcca7ddae>
- Kapferer, J. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5th ed.). Kogan Page Publishers.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2020). *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review Press.

- Keller, K. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Keller, K. (2008). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Prentice Hall.
- Klein, N. (2002). *No Logo*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Kobrin, S. (2008). *The Globalization of Business: Key Issues and Perspectives*. Routledge.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2004). *Global marketing management* (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- Kotler, P. (1972). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1972). What Consumerism Means for Marketers. *Harvard Business Review*, 50(3), 48-57.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (18th ed.). Boston: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. (2021). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2006). *B2B Brand Management*. Springer Science & Business Media.
- Krenz, K., & Rummel, R. (2004). *Managing International Risk: New Insights and Perspectives*. Palgrave Macmillan.
- Krugman, P. (1979). Increasing Returns, Monopolistic Competition, and International Trade. *Journal of International Economics*, 9(4), 469-479.
- Krugman, P. (1980). Scale economies, product differentiation, and the pattern of trade. *American Economic Review*, 70(5), 950-959.

- Krugman, P., & Obstfeld, M. (2009). *International Economics: Theory and Policy*. Pearson Education.
- Kumar, V., & Subramanian, R. (1997). Diversification and its effect on firm performance: An empirical evaluation. *Journal of Marketing*, 61(4), 1-23.
- Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Levitt, T. (1983). The Globalization of Markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Maekawa, C. (2013). Internacionalización de las micro y pequeñas empresas (MYPES) textiles. Estudio empírico de las MYPES textiles en Lima Metropolitana. *Sinergia e Innovación*, 1(02). <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/132>
- Mamani, D., Calisaya, L., Candia, A., Tejada M. (2024). Estrategias de marketing internacional en empresas exportadoras en Perú: Una revisión sistemática. *New Trends in Qualitative Research*, 20(1), e943. <https://doi.org/10.36367/ntqr.20.1.2024.e943> [https](https://doi.org/10.36367/ntqr.20.1.2024.e943)
- Merzthal, J. (2023). La internacionalización de las empresas peruanas sigue adelante. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2020). *Informe anual de comercio exterior y turismo 2020*. <https://www.mincetur.gob.pe> <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones>.
- Ministerio de la Producción (PRODUCE). (16 de noviembre de 2015). *Plan nacional de diversificación productiva*. www.gob.pe>produce. https://pndp.produce.gob.pe/wp-content/uploads/2018/12/Plan_nacional_de_diversificacion_productiva_2014.pdf.
- Mintzberg, H. (1987). *Crafting strategy*. Harvard Business Review Press.
- Montero, R. (2008). Alianzas estratégicas internacionales y el proceso de internacionalización. *Universidad del Pacífico*. <https://perspectivaglobal.up.edu.pe/alianzas-estrategicas-internacionales-y-el-proceso-de-internacionalizacion/>
- Morris, M. H. (2006). *International business law and its environment*. West Legal Studies.

- Muntinga, D., Moorman, M., & Smit, E. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for brand-related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1), 13-46. <https://doi.org/10.2501/IJA-30-1-013-046>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Núñez, C. (2022). *La competitividad y su relación con la globalización de las empresas vitivinícolas exportadoras de Pisco, 2019*. [Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Universidad Ricardo Palma – URP <https://hdl.handle.net/20.500.14138/5763>
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (17 de octubre de 2022). Trade topics: WTO and the environment. https://www.wto.org/spanish/tratop_s/envir_s/tedweek2022_s.htm
- Ortega, M. (2023). *La competitividad empresarial y la gestión del conocimiento en el desempeño exportador de empresas textiles en el Perú* [Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Universidad Ricardo Palma – URP <https://hdl.handle.net/20.500.14138/6800>
- Oviatt, B., & McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Palomino, W. (2020). Estrategias de internacionalización frente a la pandemia. *Conexión Esan*. <https://www.esan.edu.pe>
- Pastor-Pomares, F. (2022). *Acuerdos Comerciales Regionales estudio de caso sobre sus impactos y efectos bajo un modelo gravitacional*. [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante <https://hdl.handle.net/10045/128185>
- Pedro, J. (2021). *La competitividad internacional en el fútbol: un análisis comparativo entre España y China*. [Tesis doctoral, Universidad de Alicante]. Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante <https://hdl.handle.net/10045/119224>
- Peng, M. (2020). *Global strategy* (5th ed.). Cengage Learning.

- Pérez-Godínez, R. & Fuente, A. (2022). *Análisis de la cadena productiva del café diferenciado para exportación, en el departamento de Quetzaltenango, Guatemala para la aplicación de un modelo de planificación de proyectos productivos*. [Tesis doctoral, Universidad Internacional Iberoamericana]. Repositorio UNIN <https://repositorio.unini.edu.mx/id/eprint/5760>
- Piaget, J. (1970). *Genetic epistemology*. Columbia University Press.
- Pindyck, R., & Rubinfeld, D. (2012). *Microeconomics* (8th ed.). Pearson.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Prahalad, C., & Doz, Y. (1987). *The multinational mission: Balancing local demands and global vision*. Free Press.
- Pritchett, L., & Woolcock, M. (2004). Solutions when the solution is the problem: Arraying the disarray in development. *World Development*, 32(2), 191-212. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2003.04.007>
- Proinversión. (2019). *Estudio sobre el impacto de los acuerdos comerciales del Perú en la diversificación de mercados*. <https://www.investinperu.pe/es/invertir/peru-aliado-economico/acuerdos-comerciales>
- Puell, J. (2019). Reflexiones sobre responsabilidad social en la empresa peruana. *Gestión en el Tercer Milenio*, 21(42), 23-30. <https://doi.org/10.15381/gtm.v21i42.16038>

- Ráez, R., Jiménez, W., & Buitrago, J. (2021). Las teorías de la competitividad: Una síntesis. *Revista Republicana*, (31), 119-144. <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2021.v31.a110>
- Ramos, F. (2021). Las competencias en la gestión de procesos estratégicos. Editorial Universitaria. *Neumann Business Review*, 7(2), 128-143. <https://doi.org/10.22451/3006.nbr2021.vol7.2.10066>
- Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. John Murray.
- Robladillo, L. (2021). *Impacto económico del Tratado de Libre Comercio y su relación con la competitividad de las PYMES período 2014-2019, Olivos*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional – UNFV <https://hdl.handle.net/20.500.13084/4806>
- Robles, F., & Jáuregui, K. (2017). Determinantes en la estrategia de entrada a mercados internacionales: Un estudio exploratorio en Perú. *Cuadernos de Administración*, 33(59), 2-19. <https://doi.org/10.25100/cdea.v33i59.4485>
- Rodríguez Salinas, R. (2023). Consecuencias de la pandemia de COVID-19 en el comercio internacional: Los retos del Perú y su política exterior. *Política Internacional*, (128), 23–35. <https://doi.org/10.61249/pi.vi128.6>
- Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington Books.
- Rugman, A., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490001>
- Saka, T. (2024). *Strategic recovery for digitally underdeveloped sharing economy components: Coworking spaces' digitalization in time of pandemic*. [Tesis doctoral, Universidad de Barcelona]. Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona <https://hdl.handle.net/2445/205993>
- Samsung Newsroom. (2021). Samsung Electronics: Diversification. <https://news.samsung.com/>

- Sánchez, Y., Velasco, L., Aguas, F., & Rivera, R. (2024). Acuerdos comerciales y su impacto en el comercio exterior. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(2), 7629-7679. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i2.11162
- Schaffer, R., & Agusti, F. (2018). *International business law and its environment*. Cengage.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Scott, C., & Esteves, T. (2013). *Leadership for sustainability and change*. Routledge.
- Tarazona, X. (2024). *Factores de la competitividad internacional de exportación de café peruano al mercado estadounidense, 2002-2022*. [Tesis doctoral, Universidad San Ignacio de Loyola]. Repositorio Institucional – USIL <https://hdl.handle.net/20.500.14005/14333>
- Taylor, F. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. (1986). Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, 15(6), 285-305.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market, and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tinoco Plasencia, C., Huamaní Navarrete, P., Puelles Bulnes, M. E., & Lu, Y. (2022). Impacto del COVID-19 en el comercio internacional: Caso Perú. *Perfiles de Ingeniería*, 18(18), 129–138. <https://doi.org/10.31381/perfilesingenieria.v18i18.5404>
- Valero, G. (2020). *Influencia de la competitividad y el capital tecnológico en la internacionalización de las empresas exportadoras de Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia)*. [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia].

Repositorio Institucional de la Universitat Politècnica de València
<https://hdl.handle.net/10251/140312>

Vargas, S. (2023). *Modelo de gestión estratégica en el proceso de producción para la mejora de la ventaja competitiva en una empresa textil*. [Tesis doctoral, Universidad Ricardo Palma]. Repositorio Universidad Ricardo Palma – URP
<https://hdl.handle.net/20.500.14138/6339>

Vega, M., De la Cruz, M., & Salcedo, C. (2024). Desarrollo exportador de las PYME a través de e-marketplaces. *Gestión en el Tercer Milenio*, 27(53), 377-404.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v27i53.27172>

Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207. <https://doi.org/10.2307/1880689>

Von Matuschka, C. (2020). *Comercialización sostenible en la industria argentina de alimentos y bebidas*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional de Cuyo]. Biblioteca Digital SID / UNCUIYO <https://bdigital.uncu.edu.ar/17809>

Vogus, T., & Sutcliffe, K. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *Creating resilient organizations* (pp. 77-92). Routledge.

Waddock, S., & Lozano, J. (Eds.). (2013). *Leadership for sustainability and change*. Routledge.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

ANEXOS

Anexo 1. *Instrumento de Recolección de Datos*

PREGUNTAS
<p>1. Nombre de la empresa:</p> <p>Organización / Bienes o servicios que abarca:</p> <p>Apellidos y nombres:</p> <p>Cargo:</p> <p>Tiempo de servicios en la empresa:</p>
<p>2. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza de la empresa en términos de competitividad en el mercado global?</p> <p>Rpta.</p>
<p>3. ¿Cómo calificaría la participación de la empresa en el mercado global en comparación con sus competidores directos?</p> <p>Rpta.</p>
<p>4. Describa cómo la empresa dirige y mejora la percepción de la imagen de calidad de los bienes o servicios en los mercados internacionales.</p> <p>Rpta.</p>
<p>5. ¿Qué estrategias de innovación tecnológica ha implementado la empresa para mantener o mejorar la competitividad global?</p> <p>Rpta.</p>
<p>6. ¿Cómo ha influido la eficiencia operativa en la capacidad de la empresa para competir en los mercados internacionales?</p> <p>Rpta.</p>
<p>7. ¿Qué estrategias específicas utiliza la empresa para mantener y fortalecer el prestigio de la marca a nivel global?</p> <p>Rpta.</p>
<p>8. ¿Qué desafíos enfrenta la empresa al intentar acceder a nuevos mercados internacionales?</p> <p>Rpta.</p>

<p>9. Describa una experiencia significativa de desarrollo de nuevos mercados de la empresa en el ámbito global.</p> <p>Rpta.</p>
<p>10. ¿Cuáles son las principales estrategias que utiliza la empresa para ingresar exitosamente a nuevos mercados internacionales?</p> <p>Rpta.</p>
<p>11. ¿Cuáles han sido los mayores desafíos que la empresa ha enfrentado al intentar incrementar sus exportaciones en nuevos mercados?</p> <p>Rpta.</p>
<p>12. ¿Cómo ha adaptado la empresa sus bienes o servicios para cumplir con las regulaciones internacionales en los mercados donde opera?</p> <p>Rpta.</p>
<p>13. ¿Qué medidas ha implementado la empresa para diversificar con éxito la oferta de bienes o servicios destinados a mercados internacionales?</p> <p>Rpta.</p>
<p>14. ¿Cómo gestiona la empresa el crecimiento sostenible en los mercados internacionales donde está presente?</p> <p>Rpta.</p>
<p>15. Explique si las alianzas estratégicas internacionales han contribuido al desarrollo y expansión de la empresa en nuevos mercados.</p> <p>Rpta.</p>

Elaboración propia.

Anexo 2. Consentimiento informado

Consentimiento informado

Investigación: “La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024”

Usted está cordialmente invitado a participar de la investigación titulada “La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024”, estudio realizado por el Magister Evans Fauliore Céspedes Andrade con el objetivo de obtener el grado de Doctor en Administración por la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Antes de aceptar participar, es importante comprender las implicancias y el motivo de la realización de esta investigación. Por lo tanto, lea atentamente la siguiente información.

¿Quién realiza la investigación?

Evans Fauliore Céspedes Andrade, Lima-Perú, Licenciado en Ciencias Administrativas por la UNMSM, Derecho y Ciencias Políticas en la misma universidad, Magister en Administración por la USMP, Programa especial en Desarrollo y Defensa Nacional (Nivel de Maestría) por el CAEN (Centro de Altos Estudios Nacionales), pos grado en la Academia Diplomática del Perú, becario OEA en México y Brasil, pos grados en negocios internacionales en el país y el extranjero (Japón, USA, Países Bajos, entre otros), más de 40 años de experiencia profesional en principales organizaciones, públicas y privadas del Perú y del extranjero (p. ej. Panasonic Corporation Japan y gobiernos locales) y como catedrático en USMP, UTP, IPAE, ADEX, Marina de Guerra del Perú, CAEN (Centro de Altos Estudios Nacionales), entre otras. Conferencista internacional en universidades y otras instituciones en USA, Cuba, China, España y otros. Internacionalista. Consultor en gestión, marketing y negocios internacionales.

¿De qué se trata la investigación?

La investigación doctoral tiene como objetivo, a través de entrevistas, determinar la influencia de la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global.

¿Necesito ser entrevistado?

Su participación es totalmente voluntaria y, si acepta, puede interrumpirla en cualquier momento sin perjuicio de alguna clase. Sin embargo, si acepta completarla, su participación, indirectamente, puede traer beneficios a la sociedad en la medida que la investigación aporta significativamente al campo de la administración global, específicamente en la gestión internacional y estratégica de las empresas, ofreciendo perspectivas valiosas para las empresas exportadoras peruanas, así como para los responsables de la formulación de políticas económicas y comerciales relacionadas.

Si decido participar en el estudio, ¿qué implica esto?

Si decide participar en nuestro estudio, será entrevistado de forma personal por el Magister Evans Fauilore Céspedes Andrade. Respecto al uso de sus declaraciones, le garantizamos que estas serán analizadas con fines, exclusiva y estrictamente, académicos.

¿Dónde puedo encontrar más información sobre los resultados de la investigación?

Los resultados de este estudio estarán disponibles en el sitio web de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega en el enlace: <https://repositorio.uigv.edu.pe/>

Para más información, escriba al correo electrónico: evanxepedes2@gmail.com

Formulario de consentimiento informado

Título del estudio: La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024

*Declaro que acepto ser entrevistado para esta investigación sobre mis percepciones respecto a la influencia de la competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024.*

Fecha:

Nombre:

Firma:

Anexo 3. Validación de entrevista

VALIDACIÓN DE ENTREVISTA

Tesis para optar el título de Doctor en Administración

Título de la investigación: La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024

Línea de investigación: Administración Global

Autor: Céspedes Andrade, Evans Fauilore (<https://orcid.org/0009-0003-8331-3335>)

Cuestionario semiestructurado

N°	CATEGORÍA /SUBCATEGORÍA
1	Nombre de la empresa: Sector / Bienes o servicios que exporta la empresa: Apellidos y nombres: Cargo: Tiempo de servicios en la empresa:
	CATEGORÍA C1: COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
2	¿Cuál considera que es la principal fortaleza de su empresa en términos de competitividad en el mercado global?
	SUB CATEGORÍA C1.1: Participación de mercado
3	¿Cómo calificaría la participación de su empresa en el mercado global en comparación con sus competidores directos?
	SUB CATEGORÍA C1.2: Imagen de calidad
4	Describe cómo su empresa dirige y mejora la percepción de la imagen de calidad de sus bienes o servicios en los mercados internacionales.
	SUB CATEGORÍA C1.3: Innovación tecnológica
5	¿Qué estrategias de innovación tecnológica ha implementado su empresa para mantener o mejorar su competitividad global?
	SUB CATEGORÍA C1.4: Eficiencia operativa
6	¿Cómo la eficiencia operativa ha influido en la capacidad de su empresa para competir en mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C1.5: Prestigio de marca
7	¿Qué estrategias específicas utiliza su empresa para mantener y fortalecer el prestigio de su marca a nivel global?
	SUB CATEGORÍA C1.6: Acceso a nuevos mercados

8	¿Qué desafíos enfrenta su empresa al intentar acceder a nuevos mercados internacionales?
	CATEGORÍA C2: DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS
9	Describa una experiencia significativa de desarrollo de nuevos mercados de su empresa en el ámbito global.
	SUB CATEGORÍA C2.1: Ingreso a nuevos mercados
10	¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para ingresar exitosamente a nuevos mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C2.2: Crecimiento de las exportaciones
11	¿Cuáles han sido los mayores desafíos que su empresa ha enfrentado al intentar incrementar sus exportaciones en nuevos mercados?
	SUB CATEGORÍA C2.3: Adaptabilidad a regulaciones internacionales
12	¿Cómo ha adaptado su empresa sus bienes o servicios para cumplir con las regulaciones internacionales en los mercados donde opera?
	SUB CATEGORÍA C2.4: Diversificación de producto
13	¿Qué medidas ha implementado su empresa para diversificar con éxito su oferta de bienes o servicios destinados a mercados internacionales?
	SUB CATEGORÍA C2.5: Sostenibilidad del crecimiento
14	¿Cómo gestiona su empresa el crecimiento sostenible en los mercados internacionales donde está presente?
	SUB CATEGORÍA C2.6: Alianzas estratégicas
15	Explique si las alianzas estratégicas internacionales han contribuido al desarrollo y expansión de su empresa en nuevos mercados.

Fecha: Lima, 15 de enero de 2025

Validador:



Dr. Muñoz Muñoz, Ricardo

(<https://orcid.org/0000-0002-1768-0650>)

Anexo 4. Matriz de categorización

Anexo 3: Matriz de categorización

Título: “La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024”

Nombre: Céspedes Andrade, Evans Fauilore

CATEGORÍA	CÓDIGO	SUBCATEGORÍAS	CÓDIGOS
Competitividad internacional	C1	Participación de mercado global	C1.1
		Imagen de calidad	C1.2
		Innovación tecnológica	C1.3
		Eficiencia operativa	C1.4
		Prestigio de marca	C1.5
		Acceso a mercados internacionales	C1.6
Desarrollo de nuevos mercados	C2	Ingreso a Nuevos Mercados	C2.1
		Crecimiento de exportaciones	C2.2
		Adaptabilidad a regulaciones internacionales	C2.3
		Diversificación de productos	C2.4
		Sostenibilidad del crecimiento	C2.5
		Alianzas estratégicas internacionales	C2.6

Elaboración propia.

Anexo 5. Matriz de categorización apriorística

Anexo 4: Matriz de categorización apriorística

Título: “La competitividad internacional de las empresas exportadoras peruanas y el desarrollo de nuevos mercados en un mundo *pos panendémico* global - Año 2024”

Nombre: Céspedes Andrade, Evans Faullore

ÁMBITO TEMÁTICO	PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	CODIGOS
Administración Global	¿De qué manera la participación de mercado global influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia de la participación de mercado global de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.	Competitividad internacional		C1.1
	¿De qué manera la imagen de calidad influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia de la imagen de calidad de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.			C1.2
	¿De qué manera la innovación tecnológica influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia de la innovación tecnológica de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.			C1.3
	¿De qué manera la eficiencia operativa influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia de la eficiencia operativa de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.			C1.4

¿De qué manera el prestigio de marca influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia del prestigio de marca de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.	C1.5
¿De qué manera el acceso a mercados internacionales influye en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024?	Describir la influencia del acceso a mercados internacionales de las empresas exportadoras peruanas en el desarrollo de nuevos mercados en un mundo <i>pos panendémico</i> global, año 2024.	C1.6

Elaboración propia.