



Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión

Facultad de Ciencias Empresariales

Escuela Profesional de Negocios Internacionales

Estrategias de marketing y competitividad empresarial internacional en la Empresa

Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025

Tesis

Para optar el Título Profesional de Licenciado(a) en Negocios Internacionales

Autoras

Darenka Gianella Caveró Colonia

Medalidh Nickol San Roque Salinas

Asesora

M(a). Damaris Faviola Medina Palma

 *Universidad Nacional
"José Faustino Sánchez Carrión"*

.....
Mag. Damaris Faviola Medina Palma

Huacho – Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial – Sin Derivadas - Sin restricciones adicionales

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

Reconocimiento: Debe otorgar el crédito correspondiente, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se realizaron cambios. Puede hacerlo de cualquier manera razonable, pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciante lo respalda a usted o su uso. **No Comercial:** No puede utilizar el material con fines comerciales. **Sin Derivadas:** Si remezcla, transforma o construye sobre el material, no puede distribuir el material modificado. **Sin restricciones adicionales:** No puede aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros de hacer cualquier cosa que permita la licencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN
LICENCIADA

(Resolución de Consejo Directivo N° 012-2020-SUNEDU/CD de fecha 27/01/2020)

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

INFORMACIÓN

DATOS DEL AUTOR (ES):		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	FECHA DE SUSTENTACIÓN
Darenka Gianella Caveró Colonia	70655667	30/06/2026
Medalidh Nickol San Roque Salinas	72882992	30/06/2026
DATOS DEL ASESOR:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
M(a). Damaris Faviola Medina Palma	47463656	https://orcid.org/0000-0001-9398-2039
DATOS DE LOS MIEMBROS DE JURADOS – PREGRADO/POSGRADO-MAESTRÍA-DOCTORADO:		
NOMBRES Y APELLIDOS	DNI	CÓDIGO ORCID
Dra. Flor de María Garivay Torres De Salinas	15587359	https://orcid.org/0000-0002-2051-4901
Dr. Abrahan Cesar Neri Ayala	15739625	https://orcid.org/0000-0003-2799-3244
M(o). Carlos Raul Marquez Alvarez	40096954	https://orcid.org/0000-0001-9855-3516

CAVERO COLONIA y SAN ROQUE SALINAS

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL INTERNACIONAL EN LA EMPRESA ARCOR PER...

 UNIDAD DE INVESTIGACIÓN FCE-PREGRADO 2026

 Unidad de Investigación de la FCE-2026

 Facultad de Ciencias Empresariales

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3568837887

Fecha de entrega

13 may 2026, 9:04 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

13 may 2026, 9:15 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

2026-036966_TESIS_DESAGREGADA.pdf

Tamaño del archivo

730.4 KB

70 páginas

17.562 palabras

89.027 caracteres



Página 1 de 76 - Portada

Identificador de la entrega trn:oid::1:3568837887



Página 2 de 76 - Descripción general de integridad

Identificador de la entrega trn:oid::1:3568837887

13% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 12%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a quienes me enseñaron que los sueños no se cumplen por suerte, sino por constancia.

A quienes estuvieron, a quienes se fueron, y a quienes llegarán y verán en estas páginas la prueba de que todo esfuerzo deja huella.

Este logro no es solo un punto final, es el eco de cada sacrificio silencioso.

Darenka Gianella Caveró Colonia

A mis padres, pilares de mi vida, cuyo amor y sacrificio sembraron en mí la fortaleza para soñar y superarme. A los ángeles que hoy habitan en el cielo, especialmente a mi querido Body, cuya memoria acompaña cada uno de mis pasos. A quienes me brindaron su fe y enseñanzas, dejando huellas perdurables en mi corazón.

Medalidh Nickol San Roque Salinas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a quienes no me dejaron conformarme, a quienes cuestionaron mis ideas y me obligaron a pensar más allá de lo evidente.

A mi familia y amigos, por sostenerme incluso cuando no entendían del todo mi proceso, pero confiaban en él. Y a mí, por no abandonar.

Darenka Gianella Caveró Colonia

Agradezco profundamente a mis padres, mi refugio constante, por creer en mí incluso en los momentos de mayor incertidumbre. A mi hermana no sanguínea, Britsey, por su apoyo incondicional, y a mi pequeño Eos, por su compañía silenciosa y reconfortante. Asimismo, a BTS, cuya música fue inspiración y luz, recordándome que siempre existe la promesa de un nuevo amanecer.

Medalidh Nickol San Roque Salinas

ÍNDICE

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE	VI
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	XIII
CAPÍTULO I	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Problema general	4
1.2.2 Problemas específicos	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones del estudio	5
1.6 Viabilidad del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Investigaciones internacionales	7
2.1.2 Investigaciones nacionales	8
2.2 Bases teóricas	9
2.3 Definición de términos básicos	20
2.4 Hipótesis de investigación	21
2.4.1 Hipótesis general	21
2.4.2 Hipótesis específicas	21
2.5 Operacionalización de las variables	22
CAPÍTULO III	24
METODOLOGÍA	24
3.1 Diseño metodológico	24
3.2 Población y muestra	25
	VI

3.2.1	Población	25
3.2.2	Muestra	25
3.3	Técnicas de recolección de datos	25
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información	26
CAPÍTULO IV		27
RESULTADOS		27
4.1	Análisis de resultados	27
4.2	Contrastación de hipótesis	30
CAPÍTULO V DISCUSIÓN		34
5.1	Discusión de resultados	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		38
6.1	Conclusiones	38
6.2	Recomendaciones	38
REFERENCIAS		40
7.1	Fuentes documentales	40
7.2	Fuentes bibliográficas	40
7.3	Fuentes hemerográficas	41
7.4	Fuentes electrónicas	43
ANEXOS		44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Nivel de las estrategias de marketing y sus dimensiones	27
Tabla 2 Nivel de competitividad empresarial internacional y sus dimensiones.....	29
Tabla 3 Correlación entre las estrategias de marketing y el liderazgo de costos	30
Tabla 4 Correlación entre las estrategias de marketing y la diferenciación	31
Tabla 5 Correlación entre las estrategias de marketing y el enfoque o segmentación	32
Tabla 6 Correlación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional	33
Tabla 7 Confiabilidad del Cuestionario Estrategias de Marketing.....	50
Tabla 8 Confiabilidad del Cuestionario Competitividad Empresarial Internacional	50
Tabla 9 Prueba de normalidad SW	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de estrategias de marketing	15
Figura 2. Dimensiones de la competitividad empresarial internacional.....	19
Figura 3. Nivel de las estrategias de marketing y sus dimensiones.....	27
Figura 4. Nivel de la competitividad empresarial internacional y sus dimensiones.....	29

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia	44
Anexo 2: Instrumentos de la investigación.....	46
Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos de la investigación	50
Anexo 4: Prueba de normalidad	51
Anexo 5: Data de la investigación.....	52

RESUMEN

Las estrategias de marketing son el conjunto de acciones que desarrolla una organización para identificar nuevos mercados potenciales, diseñar una propuesta de valor distintiva y establecer estrategias competitivas que permitan proyectarse con solidez en el ámbito internacional. Su correcta formulación fortalece directamente la competitividad empresarial internacional, al mejorar dimensiones como el liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En este marco, el presente estudio tuvo como propósito determinar la relación entre las estrategias de exportación y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. La investigación adoptó un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal y alcance correlacional. Para la recolección de información se aplicaron el Cuestionario de Estrategias de Marketing y el Cuestionario de Competitividad Empresarial Internacional a una población de 110 empleados.

Los resultados evidenciaron un nivel intermedio en las estrategias de marketing (44,5 %) y un nivel creciente en la competitividad empresarial internacional (41,8 %). Asimismo, los valores: $r_s = .784$ con $p < .001$, confirmaron una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables.

Palabras clave: Estrategias de exportación, competitividad empresarial internacional, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque

ABSTRACT

Marketing strategies are the set of actions an organization undertakes to identify potential new markets, design a distinctive value proposition, and establish competitive strategies that enable it to establish a strong presence on the international stage. When formulated correctly, they directly strengthen a company's international competitiveness by improving aspects such as cost leadership, differentiation, and focus.

Within this framework, the purpose of this study was to determine the relationship between export strategies and international business competitiveness at Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. The research adopted a quantitative approach, with a non-experimental, cross-sectional design and correlational scope. To collect information, the Marketing Strategies Questionnaire and the International Business Competitiveness Questionnaire were administered to a population of 110 employees.

The results showed an intermediate level of marketing strategies (44.5 %) and a rising level of international business competitiveness (41.8 %). Furthermore, the correlation coefficient $r_s = .784$ with $p < .001$, confirmed a positive and statistically significant relationship between the two variables.

Keywords: Export strategies, international business competitiveness, cost leadership, differentiation, focus.

INTRODUCCIÓN

En un entorno global marcado por la apertura comercial y la creciente competencia internacional, las empresas enfrentan el desafío de diferenciarse y sostener su presencia en nuevos mercados extranjeros. En este escenario, no es suficiente ofrecer productos o servicios en distintos países; resulta imprescindible diseñar estrategias de marketing que permitan identificar segmentos estratégicos y definir ventajas competitivas.

Las estrategias de marketing, cuando se estructuran de manera coherente y orientada al mercado internacional, se convierten en un factor determinante de la competitividad empresarial internacional, ya que fortalecen la capacidad de diferenciación, el liderazgo en costos y la adaptación estratégica frente a entornos globales altamente cambiantes.

En este sentido, la articulación efectiva entre la segmentación de mercado, posicionamiento y estrategia competitiva permite a la empresa no solo a responder a las exigencias del entorno global, sino también a anticiparse a los cambios en la demanda y generar valor de manera sostenida. Así, la competitividad empresarial internacional deja de depender exclusivamente de factores productivos o financieros y pasa a sustentarse en la capacidad estratégica de comprender el mercado y actuar con visión de largo plazo.

Bajo este enfoque, la presente investigación se orienta a examinar la relación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. El estudio se estructura en seis capítulos: planteamiento del problema, marco teórico, metodología, resultados, discusión, y conclusiones y recomendaciones, evidenciando que las estrategias de marketing constituyen un pilar fundamental para fortalecer la competitividad en el contexto internacional.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Asia es uno de los continentes que ha crecido de manera exponencial con respecto a las importaciones y exportaciones de productos. En este sentido, uno de los países líderes de este aspecto es Tailandia, el cual ocupa el puesto 15. °; sin embargo, las empresas que están localizadas en este escenario presentan un sentimiento de inseguridad empresarial, lo que dificulta la inversión extranjera y el compromiso para expandir sus operaciones. Por ello, es de suma importancia que las organizaciones orienten sus esfuerzos en desarrollar estrategias de marketing internacional que fortalezcan su presencia en el exterior (Waranantakul y Waranantakul, 2022).

Como punto de partida, se debe adaptar el producto basándose en las preferencias o necesidades del cliente para estimular la decisión de compra; en segundo lugar, se deben planificar, implementar y ejecutar actividades de marketing considerando los riesgos que tiene la organización, como la distancia geográfica, cultural y operativa; por último, es pertinente promover vínculos con otras organizaciones, con la finalidad de tener información precisa acerca de las tendencias de mercado. En palabras sencillas, si estos tres puntos que componen las estrategias de marketing internacionales trabajan en sincronía, entonces, se fortalecerá el rendimiento exportador (Waranantakul y Waranantakul, 2022).

Del mismo modo, en un mundo cada vez más globalizado, las empresas tienen acceso a múltiples oportunidades, pero, al mismo tiempo, están expuestas a desafíos de gran envergadura que ponen en riesgo su competitividad. Por ejemplo, las empresas chinas se han orientado a ofrecer productos de calidad media a baja y con precios accesibles, gracias a que sus costos de producción son relativamente bajos: poseen una mano de obra barata a comparación de las empresas estadounidenses (en Estados Unidos el costo laboral en el año 2009 fue de 55 dólares; mientras que, en China fue de solamente 4,5), lo que se traduce a una mayor producción, pero a la dependencia de tecnologías de primer mundo. En contraste con ellas, se encuentran las empresas alemanas, las cuales se han enfocado en brindar productos donde predomina la calidad e innovación, debido a que estas tienen acceso a herramientas que les permiten mejorar su capacidad creativa. No obstante, los precios de venta son más elevados, lo cual puede

repercutir en su rentabilidad. En líneas generales, si las empresas quieren sobrevivir en el entorno internacional, deben concentrarse en equilibrar y mejorar dos cosas: los costos de producción y la capacidad de innovación en cada uno de sus productos o servicios (Hao, 2023).

A nivel continental, muchas empresas se preguntan: ¿en qué momento podemos iniciar operaciones en un mercado extranjero? ¿qué estrategias de marketing nos conduce al éxito? Para responder estas cuestiones, se llevó a cabo un estudio Brasil, donde se analizaron las estrategias de marketing que utilizaron algunas empresas del sector agroalimentario, uno de los rubros donde existe poca diferenciación y un valor agregado limitado para expandirse a nivel internacional. Una de las empresas más importantes es Oderich, que en un primer momento comenzó a exportar productos en conserva a mercados de bajo consumo y que tenían una proyección de crecimiento positiva en países árabes, Medio Oriente y África. No obstante, la organización alcanzó un posicionamiento más sólido en el mercado uruguayo, donde aplicó de manera inteligente una estrategia dual de marketing, que era un modelo de transición de marca privada (exportar productos que eran comercializados por el nombre del importador) a marca propia (vender bajo tú mismo nombre), con la finalidad de analizar el mercado extranjero, concretar contratos internacionales, fortalecer la posición de marca, fidelizar a clientes y alcanzar una madurez exportadora (Bohmer y André, 2022).

Empresas ubicadas en Colombia, Perú y Brasil que se dedican a la exportación de granos de café, se enfrentan de manera continua a diversos obstáculos de primera línea, principalmente relacionados con una infraestructura precaria (cuellos de botella en cada una de las fases de la red logística), requerimientos de entrada demasiado exigentes y oscilaciones en la demanda, que afectan directamente la competitividad internacional de la organización. En ese sentido, las empresas deben concentrarse en optimizar cada una de las actividades claves relacionadas con la cadena de suministro, incorporar estrategias de innovación y mecanismos de control, con el propósito principal de aumentar el grado de resiliencia, la capacidad de adaptación y el grado de competitividad en el mercado (García et al., 2025).

A nivel país, las exportaciones se han incrementado de manera exponencial en un 7,2 % en el periodo 2023; sin embargo, se ha podido identificar que muchas empresas presentan un producto de calidad, pero no cuentan con el dominio suficiente para adaptar las estrategias de marketing en los mercados de destino que desean ingresar. Dicha

problemática incide de manera negativa en la competitividad empresarial de las organizaciones, desencadenando un bajo rendimiento en las ventas, en su grado de rentabilidad y su capacidad para adaptarse ante los cambios bruscos de mercado (Mamani, Calisaya, Candia, y Tejada, 2024).

Ahora bien, las empresas que se dedican al rubro de exportación operan bajo un modelo de negocio conocido como el B2B (empresa a empresa), enfocado más en la venta a otras organizaciones que al consumidor final. Por esta razón, antes de ingresar a un nuevo escenario, es pertinente comprender las preferencias que mueven al mercado para poder desarrollar acciones basadas en aumentar la propuesta de valor. Asimismo, se deben apoyar en herramientas digitales para establecer vínculos afectivos en toda su red de contactos, desde los proveedores hasta los socios comerciales. Por último, se deben incorporar sistemas CRM (gestión de relaciones con el cliente), con el fin de gestionar información estratégica de los clientes corporativos, automatizar procesos comerciales y consolidar relaciones de largo plazo con cada aliado de negocio (Lazar, 2024).

La empresa Arcor Perú S.A. se posiciona como una de las organizaciones líderes en la industria alimentaria a nivel internacional; sin embargo, está enfrentando desafíos de gran envergadura para mantener su competitividad en mercados extranjeros altamente dinámicos y saturados. La constante evolución de los hábitos de consumo, la creciente presencia de competidores locales y globales, así como la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias de marketing, desencadenan incertidumbre sobre la efectividad de sus estrategias actuales. A esto se suma la necesidad de diferenciar sus productos frente a una oferta global cada vez más amplia, lo que exige creatividad, innovación y un conocimiento profundo del mercado.

Siguiendo la premisa anterior, resulta esencial comprender cómo las estrategias de marketing se relacionan con la competitividad empresarial internacional de Arcor Perú S.A., de manera que, los resultados puedan contribuir a tomar decisiones estratégicas fundamentadas, a aprovechar oportunidades de crecimiento y a fortalecer su presencia global en un entorno altamente cambiante.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?
- ¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?
- ¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Determinar la relación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la relación entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.
- Determinar la relación entre las estrategias de marketing y la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.
- Determinar la relación entre las estrategias de marketing y el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.

1.4 Justificación de la investigación

Conveniencia. La realización de este estudio es pertinente debido a la creciente competencia en los mercados internacionales y la necesidad de que las empresas comprendan cómo las estrategias de marketing se asocian a su competitividad. Analizar esta relación permitirá identificar factores clave que aportan en el éxito de las organizaciones, aportando información actualizada y relevante para el contexto empresarial global.

Implicación teórica. Desde el punto de vista académico, la investigación contribuirá al desarrollo del conocimiento en marketing estratégico y competitividad

empresarial, fortaleciendo teorías existentes y ofreciendo evidencia que vincula las decisiones de mercadeo con el desempeño en mercados internacionales. Los hallazgos podrán servir como referencia para futuras investigaciones en el área de negocios internacionales y gestión estratégica.

Implicación práctica. Los resultados de la investigación serán un medio para que los directivos propongan herramientas para mejorar las estrategias de marketing, adaptarlas al entorno internacional y, de este modo, incrementar la competitividad de las corporaciones. Además, permitirá identificar prácticas exitosas que puedan replicarse y áreas de oportunidad que requieran atención, contribuyendo a la toma de decisiones más informada y eficiente.

Utilidad metodológica. Este estudio aporta un modelo de análisis correlacional que puede ser aplicado en otros contextos empresariales, sirviendo como guía para evaluar la relación entre las variables de estudio, un tema que ha recibido escasa atención en el contexto local.

1.5 Delimitaciones del estudio

Delimitación Temporal. El estudio pertenece al año 2025.

Delimitación Geográfica. El lugar de estudio es la empresa Arcor PERÚ S.A., ubicada en Av. Guillermo Prescott 325, en el distrito de San Isidro, provincia de Lima, departamento de Lima.

Delimitación Social. Se incluirá la participación de 110 colaboradores de la empresa analizada.

Delimitación Conceptual. Esta investigación se centrará únicamente en el análisis de dos variables que son:

V1 – Estrategias de marketing. Son las decisiones que una empresa adopta para alcanzar los resultados comerciales proyectados, tomando como base principal la recopilación de información del mercado para observar lo que ofrecen los competidores y entender los comportamientos, actitudes, y motivaciones que influyen en los clientes con respecto a la decisión de compra (Luna, 2017).

V2 – Competitividad empresarial internacional. Es la capacidad que tiene una empresa para crecer, destacarse y sostenerse en el mercado internacional, utilizando estrategias efectivas (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) para otorgar un

mayor valor al producto ofrecido y poder diferenciarse de sus rivales directos (Porter, 2015).

1.6 Viabilidad del estudio

Es la valoración integral que permite determinar si una investigación puede ejecutarse de manera realista tomando en cuenta los recursos disponibles, el tiempo necesario, la accesibilidad a la información y las condiciones del entorno, asegurando que existan las capacidades prácticas, técnicas y logísticas para desarrollar el trabajo y alcanzar los objetivos planteados. También, se consideran los aspectos éticos y normativos que exigen gestionar permisos o autorizaciones que respalden la correcta realización del estudio (Hernández y Mendoza, 2018). Por lo anterior, se confirma la viabilidad de este estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Investigaciones internacionales

Thanh (2025) presentó un proceso de investigación con la finalidad de identificar los factores que estimulan la competitividad de las exportaciones de empresas del sector cafetero, ubicadas en Vietnam. Este estudio se fundamentó bajo un diseño correlacional, de naturaleza cuantitativa, contando con la cooperación de los gerentes de 271 organizaciones, a quienes se les entregó una encuesta. El análisis de regresión evidenció que el producto, producción y tecnología tiene una relación directa y estadísticamente significativa con la competitividad de las exportaciones cafeteras ($\beta = .181, \beta = .182, \beta = .223; p < .05$).

Garzón, Diaz, Campuzano y Uriguen (2024) presentaron un estudio académico para encontrar los factores que fortalecen la competitividad de las organizaciones dedicadas a la exportación de banano, localizadas en la región de Machala. Este trabajo se sustentó en un diseño cuantitativo de carácter correlacional, permitiendo la obtención de datos de 27 empresarios mediante un cuestionario estructurado. Gracias al coeficiente de mínimos cuadrados parciales se demostró que la calidad, precio y tecnología mejoran la competitividad de las organizaciones ($\beta = .21, \beta = .16, \beta = .59; p < .05$).

Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2022) plantearon un trabajo investigativo para conocer la asociación entre las estrategias de marketing, competitividad y desempeño exportador de empresas de productos frescos en Kenia. La investigación abordó una metodología cuantitativa, correlacional y transversal, contando con la cooperación de gerentes de 100 organizaciones, quienes respondieron una encuesta. Para el tratamiento de la información se recurrió al análisis de regresión, logrando demostrar una correlación directa y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y el desempeño exportador ($\beta = .349, p = .003$), al mismo tiempo se encontró que si las estrategias de marketing se articulan con la competitividad, se mejora el desempeño exportador ($\beta = .459, p = .008$).

Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2021) llevaron a cabo una investigación para identificar si las estrategias de marketing enriquecen el rendimiento de las

exportaciones de empresas del sector de productos frescos en el país de Kenia. La investigación se fundamentó en un método correlacional, cuantitativo y transversal, donde se administró una encuesta a gerentes de 100 empresas. Para el procesamiento de datos se utilizó el análisis de regresión, logrando evidenciar que las variables de estudio tienen una correlación fuerte y estadísticamente significativa ($\beta = .626$, $p < .05$). De la misma forma, se observó que las dimensiones precio y producto tienen una asociación con la segunda variable ($\beta = .689$, $p = .018$; $\beta = .373$, $p = .004$).

2.1.2 Investigaciones nacionales

Bardales (2025) presentó un trabajo académico dirigido en precisar si las estrategias de marketing internacional se relacionan con la exportación de la empresa Industrias Ávalos S.A.C., orientada a la agroexportación, en el marco del 2024. El estudio se configuró desde una lógica cuantitativa, básica, con alcance correlacional y apoyándose en un diseño no experimental. Para recopilar los datos, se aplicó un instrumento de encuesta a 27 trabajadores. Los hallazgos demostraron que el perfeccionamiento de las estrategias de marketing impulsa las exportaciones ($r_s = .817$, $p < .05$).

Esteban y Ramos (2024) desarrollaron un proceso de investigación para identificar el nivel de asociación entre la competitividad empresarial y el desempeño exportador de organizaciones centradas en la exportación de café, radicadas en la región de Junín, en el año 2023. El estudio se planteó dentro de un enfoque cuantitativo y con alcance correlacional, recurriendo a un diseño metodológico no experimental, donde intervinieron los gerentes de 20 empresas, a quienes se les aplicó una encuesta de 20 interrogantes. Los resultados demostraron que existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre las variables examinadas ($r_s = .815$, $p < .05$). Asimismo, se observaron vínculos estadísticamente significativos entre las dimensiones de la competitividad empresarial: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación de mercado con la segunda variable ($r_s = .786$, $r_s = .774$, $r_s = .781$; $p < .05$).

Mamani (2024) articuló un procedimiento investigativo para encontrar la relación entre la competitividad empresarial y el desempeño exportador de empresas orientadas a la exportación de café situadas en el departamento de Puno durante el periodo 2023. El estudio se estructuró bajo un método cuantitativo, no experimental y con alcance correlacional, recolectando información mediante una encuesta

dirigida a gerentes de 10 organizaciones. Con un $r_s=.914$, $p<.05$, se evidenció una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las variables analizadas. Por otra parte, se observaron correlaciones entre las dimensiones de la competitividad empresarial: liderazgo en costos, diferenciación y segmentación de mercado con la segunda variable ($r_s = .951$, $r_s = .957$, $r_s = .972$; $p < .05$).

Pacheco y Trujillo (2022) presentaron un estudio académico para reconocer si las estrategias de marketing se relacionan de manera directa con la competitividad de las empresas enfocadas en la exportación de café, ubicadas en la ciudad de Cajamarca, en el año 2021. La investigación se efectuó bajo un esquema cuantitativo, de carácter no experimental y correlacional, obteniendo información de 50 trabajadores a través de una encuesta. Se evidenció una relación positiva y estadísticamente significativa entre ambas variables ($r_s = .730$, $p < .001$).

2.2 Bases teóricas

Estrategias de marketing. Luna (2017) sustenta que las estrategias de marketing son las decisiones que una empresa adopta para alcanzar los resultados comerciales proyectados, tomando como base principal, la recopilación de información de mercado para observar lo que ofrecen los competidores y entender los comportamientos, actitudes, y motivaciones que influyen en los clientes con respecto a la decisión de compra. Por otra parte, es importante comprender la percepción que tienen los usuarios con respecto a la marca, la cual está determinada por factores internos (como la personalidad) y por factores externos (como la cultura, familia o nivel socioeconómico), con la finalidad de que, si el usuario tiene una imagen negativa, se implementen acciones correctivas que estén en sincronía con las estrategias de marketing y así recuperar su confianza y consolidarse en el mercado.

Conforme a Ferrell y Hartline (2018), las estrategias de marketing son el conjunto de acciones que realiza una empresa para potenciar el valor del producto o servicio, influir en la mente del consumidor para despertar su deseo de compra y, finalmente, construir un vínculo emocional con el usuario. Sin embargo, las expectativas del cliente están en constante cambio, la calidad de un producto puede ser desfasado por otro en un instante y el precio que parecía más adecuado al entorno puede variar en un abrir y cerrar de ojos, lo que evidencia que escoger la estrategia de marketing idónea es todo un desafío para la organización.

Por su parte, Semanate (2024) menciona que las empresas se encuentran en un mercado dinámico y altamente competitivo, lo que dificulta el posicionamiento de la marca. En este sentido, las estrategias de marketing surgen como uno de los soportes para alcanzar el éxito, debido a que permiten incentivar, motivar y fidelizar a que el cliente compre de manera habitual el producto que ofrece la organización. No obstante, es importante reconocer las necesidades, deseos, expectativas, y elementos psicológicos que promueven la decisión de adquirir el producto para desarrollar directrices de marketing idóneas que se alineen con los recursos para posteriormente obtener los resultados esperados.

Las definiciones anteriores demuestran que las estrategias de marketing son planes de acción que ejecutan las empresas para fomentar una conexión única con el cliente, y estimular un consumo habitual del producto a través del entendimiento de las preferencias y tendencias del mercado. Ahora bien, es importante comprender de manera detallada los factores de decisión que mueven al cliente y las capacidades de la organización para ejecutar estrategias de promoción efectivas y coherentes con sus recursos.

Planificación del Marketing. Czinkota, Kotabe, Vrontis, y Riad (2021) sustentan que una planificación idónea permite diseñar estrategias enfocadas en el cliente, direccionar de manera adecuada los recursos e incorporar mecanismos de control, con el propósito de alcanzar las metas trazadas. Para que la planificación del marketing logre funcionar de manera perfecta dentro de una organización debe existir una comunicación efectiva, un compromiso constante por parte de cada departamento y un grado de responsabilidad con cada uno de los trabajadores.

Una de las empresas que evidencia este enfoque con resultados positivos es la cadena china de restaurantes de estofados Haidilao, posicionada en países de gran renombre como Estados Unidos, Japón, Corea del Sur y Singapur, y que en el año 2017 obtuvieron un 36 % más de ingresos, gracias a que uno de sus pilares más importantes es planificar sus estrategias de promoción de manera estructurada, brindar un producto de calidad enfocado en cada cliente y ofrecer un servicio especializado a cada usuario. Por último, los directores de cada sucursal han desarrollado nuevos planes de promoción únicos a cada consumidor, gracias a la información recolectada durante su primera visita, con el objetivo de establecer relaciones afectivas y duraderas con el cliente.

El Papel del Marketing Digital en la Actualidad. Lozano, Toro, y Calderón (2021) mencionan que con el surgimiento del internet en el mundo los negocios, el enfoque en cómo las empresas se comunicaban, vendían y promocionaban sus productos o servicios dio un giro de 180 grados. Los clientes ahora tienen acceso a una diversa gama de opciones para escoger y una información detallada con respecto al artículo que desean adquirir, lo que ha intensificado de manera significativa la competitividad entre las empresas, ya que los usuarios pueden comparar la calidad, características, beneficios y rango de precios con mayor facilidad.

Por este motivo, las organizaciones deben incorporar herramientas digitales en las estrategias de marketing para resaltar de manera significativa la propuesta de valor del producto, una experiencia de compra única con cada cliente y un servicio exclusivo que responda a las necesidades del usuario. Por ejemplo, la empresa debe seleccionar el tipo de contenido y medio de difusión para captar a un mayor número de clientes, empleando estrategias como el marketing de contenidos, el social media (Facebook, Instagram, YouTube) y el mobile marketing (publicidad solamente dirigida a teléfonos inteligentes).

Proceso de Decisión de Compra. Vishesh (2018) explica que el cliente primero identifica una necesidad, que surge después de percibir una brecha entre el estado real (lo que el consumidor tiene actualmente) y el estado ideal (lo que desea obtener); como segundo paso, recopila información del mercado para analizar si el producto puede cumplir con las expectativas; como tercer paso, evalúa si las alternativas de solución (productos sustitutos) ofrecen una calidad equivalente al artículo original; y por último adquiere el producto.

De acuerdo con Kotler (2008, como se citó en Vishesh, 2018) existen cinco actores que participan directamente en el proceso de compra; el iniciador, que reconoce la necesidad; el influenciador, el que aporta información, recomendaciones u opiniones; el decisor, la persona que elige cuando, donde y que producto comprar; el comprador, el que adquiere el producto o realiza el pago; y el usuario, el que utiliza el producto. No obstante, en muchas ocasiones el que compra y emplea el artículo, son personas distintas, un ejemplo claro, son los juguetes, que en su mayoría lo utilizan los niños, pero el individuo que lo adquiere es el padre o madre.

Por otra parte, cada proceso de compra es distinto, y depende directamente del tipo de producto que desea hacer uso:

- Compra compleja. Cuando la persona desea adquirir un artículo de consumo duradero o costoso (como un celular, laptop, joyas), esta gasta más tiempo en buscar información, como las fuentes comerciales (publicidad), públicas (internet), y las familiares o amigos (la que influye en gran parte en la decisión).
- Compra habitual. Cuando se quiere comprar un producto no duradero y económico, el individuo no busca demasiada información, ni diversos productos sustitutos, sino que se inclina por la marca más familiarizada.
- Compra experimental. Esta sucede cuando las personas ocasionalmente desean buscar nuevas opciones. Por ende, las empresas cada cierto tiempo ofrecen muestras gratis, con el propósito de entrar en la mente del consumidor.

Dimensiones de las Estrategias de Marketing. Luna (2017) indica que existen tres pilares que componen las estrategias de marketing (ver Figura 1):

Estrategia de segmentación de mercado. Cada persona es diferente, en su manera de pensar, en las necesidades que presenta y en su personalidad. Por consiguiente, es de suma importancia que las empresas dividan el mercado en subgrupos más pequeños que compartan características, expectativas o actitudes similares para adaptar productos, servicios, canales de comunicación y acciones de promoción con respecto a sus preferencias o inclinaciones. Para segmentar de manera adecuada el entorno se deben aplicar cuatro indicadores:

- Demográficas. Se refiere a la edad, sexo, capacidad de ingresos, nivel de ocupación o estado civil de las personas.
- Geográficas. A veces un usuario adquiere un producto de acuerdo al lugar donde reside (zona urbana, rural, provincia o ciudad). Por ejemplo, una cadena de restaurante adapta la carta de acuerdo a la región donde opera.
- Psicográficas. Son los factores subjetivos (emociones, sentido de pertenencia, valor percibido) que promueven la compra por parte del usuario. En este sentido, se deben observar los estilos de vida, los valores y opiniones de las personas.
- Comportamiento de compra. Permite conocer el comportamiento que tienen los clientes con respecto al bien ofrecido. Algunos prefieren adquirir un producto los fines de semana, en días festivos o cuando existe alguna promoción; mientras que, otros lo compran de manera constante, esporádica u ocasionalmente.

De la misma forma, Camilleri (2018) explica que se presentan clases de segmentación, como la indiferenciada, donde los consumidores comparten necesidades

prácticamente iguales y solo se vende un producto de manera general; la diferenciada, que consiste en vender un producto de acuerdo a cada sector, esto ocasiona más costos y riesgos, pero puede generar una mayor rentabilidad; y, por último la concentrada, donde solo se elige un segmento debido a que la empresa tiene pocos recursos o la competencia es demasiado feroz.

Estrategia de posicionamiento. Los clientes ahora cuentan con acceso a información ilimitada, lo que ocasiona que sus preferencias cambien de manera constante. En este contexto, muchas organizaciones ofrecen millones de productos que comparten características, precios, calidad y formas de uso, lo que desencadena que el mercado se encuentre saturado y sea sumamente difícil que una empresa logre diferenciarse del resto. Ante esta problemática, las corporaciones están desarrollando estrategias basadas en el posicionamiento, entendido como la capacidad de la empresa para poder entrar en la mente del consumidor, ofreciendo un producto que refleje una mayor calidad, valor o un precio accesible.

- Basado en las características. Consiste en resaltar los atributos del producto (como el sabor que puedes experimentar o la seguridad que te puede brindar) o relacionarlo en especial con una cualidad única en el entorno. Por ejemplo, ofrecer un agua mineral como la más pura del mercado.
- Basado en el precio o calidad. Se centra en ofrecer un artículo a un precio costoso y que al mismo tiempo le brinde a la empresa un alto status en la sociedad, o un producto que demuestre una calidad única en relación a los competidores.
- Orientado al consumidor. Esto hace referencia en brindar un bien solo a un grupo de personas selectivo. Uno de los casos que reflejan este enfoque es la Coca Cola Zero que solo está destinado en gran parte a personas que les fascina productos bajos en azúcares.
- Orientado a la competencia. Existen clientes que se encuentran en muchos momentos en duda o, como se dice comúnmente, en limbo al momento de adquirir algo. Por lo tanto, comparan diversas marcas. Ante ello, se recomienda que las organizaciones logren comunicar indirectamente las ventajas más significativas, con el objetivo de que reflejen una mayor superioridad en el mercado.

John, Bassey, y James (2024) sostienen que muchas empresas se enfrentan ante la siguiente encrucijada al momento de internacionalizarse: adaptar los productos debido a las tendencias del cliente (cultura, idioma) y requerimientos legales de entrada; o seguir un proceso de estandarización, que reside en vender el mismo tipo de artículo con el propósito de aprovechar las economías de escala y optimizar los costos. Después de analizar diversas posturas, se recomienda a las empresas enfocarse en la glocalización, que significa pensar de manera global o internacional, pero actuar de manera local.

Estrategia competitiva. Es el conjunto de acciones, herramientas y decisiones que desarrolla una empresa para enfrentar a sus rivales directos; gestionando de manera precisa los recursos disponibles, innovando constantemente los productos y fortaleciendo la marca; para obtener una ventaja competitiva en el mercado. En otras palabras, las estrategias competitivas son un puente para que una organización defina como competir, en que entorno entrar y que métodos utilizar.

- **Expansión de mercados.** Es la capacidad que tiene una empresa para incrementar la demanda de su producto, penetrando nuevos segmentos, ampliando su radio de acción y motivando una compra continua. Uno de los ejemplos es el consumo sostenido de cerveza, gracias a diversas promociones a lo largo del año.
- **Defensiva.** Se basa en la habilidad que tiene una organización para consolidarse en un entorno donde la competencia es agresiva. Por consiguiente, se recomienda vender productos paraguas para fortalecer la marca.
- **Confrontación.** Consiste en identificar las debilidades en el producto, precio o canales de distribución que tienen los oponentes comerciales y transformarlos en oportunidades de mercado, utilizando de manera eficiente los recursos y manteniendo presente la ética empresarial.
- **Guerrillas.** Es el nivel de creatividad e ingenio que posee una organización para captar a nuevos clientes o incorporar acciones inesperadas que agarren desprevenidos a los competidores.



Figura 1. Tipos de estrategias de marketing

Competitividad Empresarial Internacional. Porter (2015) sostiene que la competitividad empresarial es la capacidad que tiene una empresa para crecer, destacarse y sostenerse en el mercado internacional, utilizando estrategias efectivas (liderazgo en costos, diferenciación o enfoque) para otorgar un mayor valor al producto ofrecido y poder diferenciarse de sus rivales directos. Asimismo, la organización debe conocer con precisión sus fortalezas internas, entendido como los recursos, capacidades o estrategias que le brindan una posición ventajosa en el entorno extranjero y analizar los factores externos (como los productos sustitutos) que pueden incidir en la permanencia de la organización en el mercado, para mejorar su habilidad de resiliencia ante los diversos cambios en la preferencias, demandas y requerimientos.

Por su parte, Palomo y Pedraza (2018) explican que, con el surgimiento de la globalización, las empresas se desarrollan en un marco dinámico, cambiante y de intensa rivalidad, donde las organizaciones buscan persistentemente sobrevivir. En este sentido, emerge la competitividad empresarial, como uno de los soportes para optimizar cada uno de los procesos, disminuir significativamente los costos, gestionar de manera eficiente los riesgos y mejorar la calidad de los productos. Asimismo, mencionan que las organizaciones deben apoyarse en herramientas innovadoras y tecnológicas para mejorar el rendimiento organizacional y saber responder antes las preferencias o demandas del mercado.

Para Ballesteros, Salgado y Torres (2019), la competitividad empresarial está estrechamente relacionado con la ventaja competitiva, que consiste en la habilidad para

desarrollar productos o servicios de una calidad mayor, utilizando menores recursos u optimizando los costos operativos. Una de las estrategias que se recomienda incorporar en las organizaciones es la diferenciación, que sirve como puente para destacar la propuesta de valor frente a la competencia, reforzar la identidad de la empresa y consolidar una posición única en el mercado.

Las definiciones expuestas anteriormente demuestran que la competitividad empresarial se ha convertido en uno de los ejes principales para lograr sobrevivir en entornos sumamente dinámicos, donde es vital diferenciarse de los competidores directos, a través de una asignación idónea de recursos, una innovación permanente en los procesos y una mayor calidad de los productos.

Benchmarking Como Herramienta Para la Competitividad. Barinua y Nnadozie (2022) mencionan que la mayoría de personas utilizan la evaluación comparativa en muchos momentos de su vida cotidiana. Por ejemplo, cuando se elige qué equipo de fútbol es mejor, qué automóvil es más caro o qué marca de celular ofrece una excelente calidad.

Ahora, si esto se lleva al mundo de los negocios, se encuentra la herramienta del benchmarking, la cual se define como la evaluación comparativa de procesos, productos, servicios y resultados que tiene una organización con las empresas líderes del mercado, para identificar, descubrir y aprender mejores prácticas que fortalezcan de manera directa en la competitividad empresarial. Una empresa que puede reconocer el valor o superioridad de otra corporación, no demuestra debilidad, sino madurez y compromiso hacia una mejora continua en los procesos para alcanzar un desempeño equiparable o sumamente superior con respecto a los competidores.

En otras palabras, el análisis comparativo se centra en analizar los procesos internos, el desempeño empresarial (méritos en el mercado), los mecanismos de control en la calidad o producción y las estrategias para impulsar el posicionamiento de la marca entre dos o más organizaciones, con la finalidad de elegir planes de acción en incrementar los resultados financieros o impulsar el nivel de satisfacción de los clientes.

Innovación Tecnológica Para Fortalecer la Competitividad. Teguh (2024) sostiene que las empresas se encuentran en un entorno dinámico, cambiante y competitivo, donde los clientes se inclinan por productos que logren satisfacer sus expectativas, pero que, al mismo tiempo, las empresas utilicen prácticas de cuidado con

el medio ambiente. Ante ello, las organizaciones han descubierto en la innovación tecnológica uno de los elementos decisivos para mejorar la competitividad en el mercado.

En Indonesia, empresas que están en el rubro de alimentos y bebidas, han adaptado estrategias innovadoras en la automatización de procesos o en la digitalización de la cadena de suministro, con el propósito de reducir sus costos logísticos, diversificar su portafolio de productos y elevar la calidad de los artículos. Por último, han incorporado tecnologías verdes, que consiste en reutilizar los envases o empaques, disminuir los residuos sólidos y optimizar el consumo de energía, lo que refleja el nivel de compromiso que tienen con el medio ambiente, permitiendo mejorar la reputación de sus marcas.

Las Cinco Fuerzas de Porter. Porter (2008) explica que las empresas suelen concentrarse únicamente en sus competidores directos, sin considerar las otras fuerzas que mueven el mercado (clientes, proveedores, productos sustitutos y participantes potenciales), desencadenando que los ingresos netos, el grado de rentabilidad y la captación del público disminuya significativamente.

Amenaza de los nuevos participantes. En todo sector comercial existen empresas que desean ingresar con la mentalidad ganadora de apoderarse del mercado o captar a un gran porcentaje de clientes, lo que puede condicionar de manera notable en los precios y costos. Uno de los ejemplos que refleja esta premisa fue el surgimiento de la marca Pepsi, que con sus políticas comerciales presionó de manera directa en los costos de adquisición que asumían las empresas y en el precio de venta del producto.

Poder de negociación con los proveedores. Es la capacidad de influencia que tienen los proveedores en vender los insumos a un precio relativamente alto o con una calidad cuestionable, lo que repercute en la rentabilidad de las empresas del mercado.

Poder de negociación con los compradores. Es la facultad de ejercer presión en las empresas con respecto al precio, calidad y disponibilidad del producto por parte de los clientes. Si el producto está destinado a un entorno muy pequeño (como las joyas) o existen clientes que compran un gran volumen de artículos, pueden determinar en gran medida el precio y así afectar en la rentabilidad de la organización.

Amenaza de los productos sustitutos. Los productos sustitutos siempre están al acecho, pero las empresas suelen no prestar la atención suficiente, lo que puede desencadenar en una disminución relativa de los ingresos. Hay que tener en cuenta, que

un producto sustituto no solo es aquel que cumple la misma función (pero con un menor rendimiento), sino que cumple el mismo valor simbólico (una caja de chocolates puede ser reemplazada por un ramo de flores). Es por ello que las empresas deben comunicar de forma implícita que el bien ofrece una ventaja competitiva en relación al precio, rendimiento o calidad.

Rivalidad entre las empresas competidoras. En un entorno donde las empresas están en gran parte compitiendo de manera activa y sin parar, muchas optarán por disminuir los precios, lo que puede reducir drásticamente los parámetros de ingresos. Esta fuerza está condicionada por el número de entidades que compiten entre sí o por el nivel de crecimiento del sector comercial.

Dimensiones de la Competitividad Empresarial Internacional. Porter (2015) menciona que la competitividad empresarial internacional se sustenta en tres fundamentos clave (ver Figura 2):

Liderazgo en costos. En la actualidad muchas empresas actúan de manera agresiva para posicionarse en el mercado, donde los clientes solicitan cada vez más productos acordes a su poder adquisitivo, pero que conserven un rendimiento adecuado en relación al precio. Debido a ello, muchas organizaciones están optando por incorporar estrategias direccionadas al liderazgo en costos.

Esta estrategia se enfoca en vender un artículo a menor precio que de los competidores, pero reduciendo al mismo tiempo sus costos operativos, para no comprometer el grado de rentabilidad. Por este motivo, las empresas deben mejorar la negociación con los proveedores para acceder de manera preferencial a los insumos; optimizar cada uno de los procesos de producción, utilizando economías de escala; y controlar de manera detallada cada uno de los gastos. Sin embargo, en muchas ocasiones, el producto experimenta una disminución significativa con respecto a la calidad, generando desconfianza en cada uno de los clientes, por lo que se inclinan en adquirir artículos de otra marca, lo que ocasiona una caída en los ingresos netos de la organización.

Shastri (2025) menciona que una de las organizaciones que refleja esta estrategia es la aerolínea Rynair, considerada una empresa sencilla y barata, pero que al mismo tiempo es rentable. Esta corporación se ha centrado en optimizar cada una de sus operaciones y utilizar aeropuertos secundarios para reducir tiempos y costos logísticos.

Diferenciación. Actualmente las organizaciones se desarrollan en un escenario de intensa competitividad, donde permanentemente intentan seducir a nuevos clientes. Para conseguirlo, muchas de ellas adoptan estrategias orientadas a fortalecer la diferenciación para generar una ventaja sostenible frente a los rivales directos. Esta estrategia consiste en identificar las características del producto que no cumplen con las expectativas del cliente y así proponer artículos nuevos, innovadores o únicos en el mercado y que, además, se adquieran a un precio especial. De igual forma, comunican de manera efectiva los elementos que constituyen la propuesta de valor (como una personalización exclusiva del producto o un servicio de calidad) para saber diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado.

Gallegos, Beltrán, Calderón y Guerra (2020) mencionan que una de los riesgos que implica utilizar la estrategia de diferenciación es que los clientes no sepan apreciar la exclusividad de los productos o los rasgos distintivos de estos, desencadenando que se pierdan usuarios, acorten los ingresos y se disminuya la reputación en el entorno.

Enfoque. Se centra en segmentar el mercado o seleccionar a un grupo específico, que tenga mucho interés en adquirir un producto. Para ello, se deben comprender las necesidades o expectativas que todavía no han sido exploradas, pero que son importantes para el cliente, y así establecer estrategias que permitan reflejar una marca diferenciada en la mente de este último. En otras palabras, si las empresas saben identificar su entorno potencial, establecen estrategias basadas en costos y ofrecen un artículo atractivo para el consumidor, tienen una alta probabilidad de consolidarse de manera sostenible en el mercado.



Figura 2. Dimensiones de la competitividad empresarial internacional

2.3 Definición de términos básicos

Competitividad Empresarial Internacional. Es la capacidad que tiene una empresa para crecer, destacarse y sostenerse en el mercado internacional, utilizando estrategias efectivas para otorgar un mayor valor al producto ofrecido y poder diferenciarse de sus rivales directos (Porter, 2015).

Diferenciación. Consiste en identificar las características del producto que no cumplen con las expectativas del cliente, para proponer artículos nuevos, innovadores o únicos en el mercado, con la finalidad de que los usuarios lo adquieran a un precio especial (Porter, 2015).

Enfoque. Es la perspectiva estratégica o metodológica que adopta una empresa o investigador para analizar, comprender o intervenir en los mercados fuera de su país de origen (Porter, 2015).

Estrategia Competitiva. Es el conjunto de acciones, herramientas y decisiones que desarrolla una empresa para enfrentar a sus rivales directos, gestionando de manera precisa los recursos disponibles, innovando constantemente los productos y fortaleciendo la marca (Luna, 2017).

Estrategias de Marketing. Son las decisiones que una empresa adopta para alcanzar los resultados comerciales proyectados, tomando como punto de partida la recopilación de información del mercado para observar lo que ofrecen los competidores y entender los comportamientos, actitudes, y motivaciones que influyen en los clientes con respecto a la decisión de compra (Luna, 2017).

Estrategia de Segmentación. Dividir el mercado en subgrupos más pequeños, que compartan características, expectativas o actitudes similares para adaptar productos, servicios, canales de comunicación y acciones de promoción con respecto a sus preferencias o inclinaciones (Luna, 2017).

Estrategia de Posicionamiento. Es la capacidad de la empresa para poder entrar en la mente del consumidor, ofreciendo a los usuarios un producto que refleje una mayor calidad, valor o un precio accesible (Luna, 2017).

Liderazgo en costos. Se centra en vender un artículo a menor precio que de los competidores, pero reduciendo al mismo tiempo sus costos operativos, para no comprometer el grado de rentabilidad (Porter, 2015).

2.4 Hipótesis de investigación

2.4.1 Hipótesis general

Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.
- Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.
- Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.

2.5 Operacionalización de las variables

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Nivel de medición
Variable 1: Estrategias de marketing	Son las decisiones que una empresa adopta para alcanzar los resultados comerciales proyectados, tomando como punto de partida, la recopilación de información del mercado, para observar lo que ofrecen los competidores; y entender los comportamientos, actitudes, y motivaciones que influyen en los clientes con respecto a la decisión de compra (Luna, 2017).	Esta variable es medida por el Cuestionario Estrategias de Exportación, Está organizado en tres dimensiones que reúnen un total de 12 ítems: donde cada enunciado se valora mediante una escala Likert, (1=Nunca; 5=Siempre). El puntaje de cada dimensión se obtiene sumando los valores asignados a sus ítems, y la sumatoria final permite determinar la puntuación total de la variable. Este resultado se clasifica en tres niveles: inicial, intermedio y avanzado.	Estrategia de segmentación de mercado	- Demográficas - Geográficas - Psicográficas - Comportamiento de compra	1 – 4	Ordinal, Likert
			Estrategia de posicionamiento	- Basado en las características - Basado en el precio o calidad - Orientado al consumidor - Orientado a la competencia	5 – 8	
			Estrategia competitiva	- Expansión de mercados - Defensiva - Confrontación - Guerrerillos	9 – 12	
Variable 2: Competitividad empresarial internacional	Es la capacidad que tiene una empresa para crecer, destacarse y sostenerse en el mercado internacional, utilizando estrategias efectivas (liderazgo en costos,	Esta variable es medida por el cuestionario Competitividad Empresarial Internacional. Está estructurado en tres dimensiones y que comprenden un total de 12	Liderazgo en costos	- Negociación con los proveedores - Automatización de procesos - Economías de escala - Control de gastos	1 – 4	Ordinal, Likert

diferenciación o enfoque) para otorgar un mayor valor al producto ofrecido y poder diferenciarse de sus rivales directos (Porter, 2015).	ítems; donde cuenta con los puntajes del 1 al 5 (1=Nunca; 5=Siempre). Para calcular el puntaje de cada dimensión, se sumarán los valores asignados a los ítems que la conforman, y la suma de todas las dimensiones permitirá determinar la ponderación total de cada variable de estudio. Este puntaje global se interpretará en tres niveles de medición: emergente, creciente y dominante.	Diferenciación	- Innovación en productos - Valor agregado - Personalización - Comunicación	5 – 8
		Enfoque	- Selección de mercados - Conocimiento de las necesidades del cliente - Diseño de estrategias - Relaciones con los clientes	9 – 12

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

Tipo de la investigación. Se efectuó un estudio de tipo básico.

Romero, Real, Ordoñez y Gavino (2021) señalan que este tipo de estudio busca generar conocimiento nuevo sobre fenómenos, principios o leyes, sin buscar una aplicación práctica inmediata. En otras palabras, su objetivo principal es comprender cómo funcionan las cosas, profundizar en teorías existentes y expandir el saber, sentando las bases para desarrollar futuras investigaciones.

Enfoque de la investigación. Se empleó un enfoque de carácter cuantitativo.

Bernal (2022) afirma que esta investigación busca entender los fenómenos mediante la recolección y análisis de datos numéricos transformando la información en medidas objetivas que permitan identificar patrones, relaciones y tendencias para generar conclusiones verificables y confiables mediante técnicas estadísticas.

Diseño de la investigación. Se llevó a cabo una investigación siguiendo un diseño no experimental y de corte transversal.

Medina et al. (2023) expresan que un estudio de diseño no experimental se dedica a registrar y analizar los fenómenos en su contexto natural, observando cómo interactúan las variables entre sí, sin intervenir ni modificar las circunstancias, con el fin de describir tendencias y relaciones.

Por su parte, Arias, Holgado, Tafur y Vasquez (2022) señalan que la investigación de corte transversal es un estudio que analiza un fenómeno o un grupo de variables en un momento específico del tiempo, recopilando información de manera simultánea para identificar patrones, relaciones y diferencias entre sujetos sin realizar seguimiento a lo largo del tiempo.

Nivel de la investigación. Se utilizó un nivel correlacional para establecer el nivel de asociación entre las variables analizadas.

Pimienta y De la Orden (2017) declaran que la investigación correlacional se dedica a explorar cómo interactúan distintas variables entre sí, identificando relaciones significativas.

3.2 Población y muestra

3.2.1 Población

Es el conjunto integral de sujetos elementos o unidades que poseen características definidas por el investigador y que conforman el universo de referencia del cual se pretende obtener información para responder al problema planteado (Hadi, Martel, Huayta, Rojas, y Arias, 2023).

La población fue representada por los 110 trabajadores administrativos pertenecientes a la empresa Arcor Perú S.A.

3.2.2 Muestra

La muestra es una fracción de la población elegida de manera intencional o probabilística que conserva las características esenciales del universo permitiendo obtener información válida y extrapolable sin evaluar a todos los elementos (Bernal, 2022).

Se trabajó con una muestra censal, es decir, se incluirá a todos los integrantes de la población.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Técnicas a emplear. Se recurrió a la aplicación de una encuesta.

La encuesta es un procedimiento sistemático mediante el cual se recopila información directamente de las personas a través de un conjunto organizado de preguntas que buscan captar sus percepciones, experiencias, comportamientos o características, permitiendo transformar esas respuestas en datos que puedan analizarse de manera estructurada y ofreciendo una visión clara y comparativa del fenómeno estudiado al reunir en un solo instrumento múltiples perspectivas que ayuden a comprender cómo piensa, actúa o siente un grupo dentro de un contexto específico (Pimienta y De la Orden, 2017).

Descripción de los Instrumentos. Se aplicaron dos cuestionarios:

Cuestionario de Estrategias de Marketing. El cuestionario está estructurado en tres dimensiones que comprenden un total de 12 ítems: 1) Estrategia de segmentación de mercado (ítems 1 a 4), 2) Estrategia de posicionamiento (ítems 5 a 8) y 3) Estrategia competitiva (ítems 9 a 12). Cada ítem se califica mediante una escala tipo Likert, donde 1 representa Nunca y 5, Siempre. Para calcular el puntaje de cada dimensión, se sumarán los valores asignados a los ítems que la conforman, y la suma de todas las dimensiones

permitirá determinar la ponderación total de cada variable de estudio. Este puntaje global se interpretará en tres niveles de medición: inicial, intermedio y avanzado, facilitando así una evaluación precisa de las estrategias de marketing.

De la misma forma, a través del análisis de la consistencia interna se halló que el instrumento es confiable gracias al coeficiente alfa (α): Estrategia de segmentación de mercado= .805, Estrategia de posicionamiento= .811, y Estrategia competitiva= .841 (ver Anexo 3).

Cuestionario de Competitividad Empresarial Internacional. El cuestionario está estructurado en tres dimensiones que comprenden un total de 12 ítems: 1) Liderazgo en costos (ítems 1 a 4), 2) Diferenciación (ítems 5 a 8) y 3) Enfoque (ítems 9 a 12). Cada ítem se califica mediante una escala tipo Likert, donde 1 representa 'Nunca' y 5 'Siempre'. Para calcular el puntaje de cada dimensión, se sumarán los valores asignados a los ítems que la conforman, y la suma de todas las dimensiones permitirá determinar la ponderación total de cada variable de estudio. Este puntaje global se interpretará en tres niveles de medición: emergente, creciente y dominante facilitando así una evaluación precisa del grado de desarrollo de la competitividad empresarial internacional.

De la misma forma, a través del análisis de la consistencia interna se halló que el instrumento es confiable gracias al coeficiente alfa (α): Liderazgo en costos= .833, Diferenciación= .856 y Enfoque= .851 (ver Anexo 3).

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para el procesamiento descriptivo, se utilizó Microsoft Excel, con el cual se generaron tablas de frecuencias y representaciones gráficas que faciliten una interpretación ordenada y comprensible de los datos. En cuanto al análisis inferencial, se empleó el coeficiente de correlación Rho de Spearman, gracias a los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk (SW) (ver Anexo 4). Asimismo, la confiabilidad de los instrumentos fue hallado a través del coeficiente de consistencia interna alfa. Estos procedimientos se efectuaron el *software* SPSS Statistics.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados

Tabla 1

Nivel de las estrategias de marketing y sus dimensiones

	Inicial		Intermedio		Avanzado		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Estrategia de segmentación de mercado	37	33.6%	44	40.0%	29	26.4%	110	100%
Estrategia de posicionamiento	30	27.3%	55	50.0%	25	22.7%	110	100%
Estrategia competitiva	33	30.0%	47	42.7%	30	27.3%	110	100%
Estrategias de marketing	39	35.5%	49	44.5%	22	20.0%	110	100%

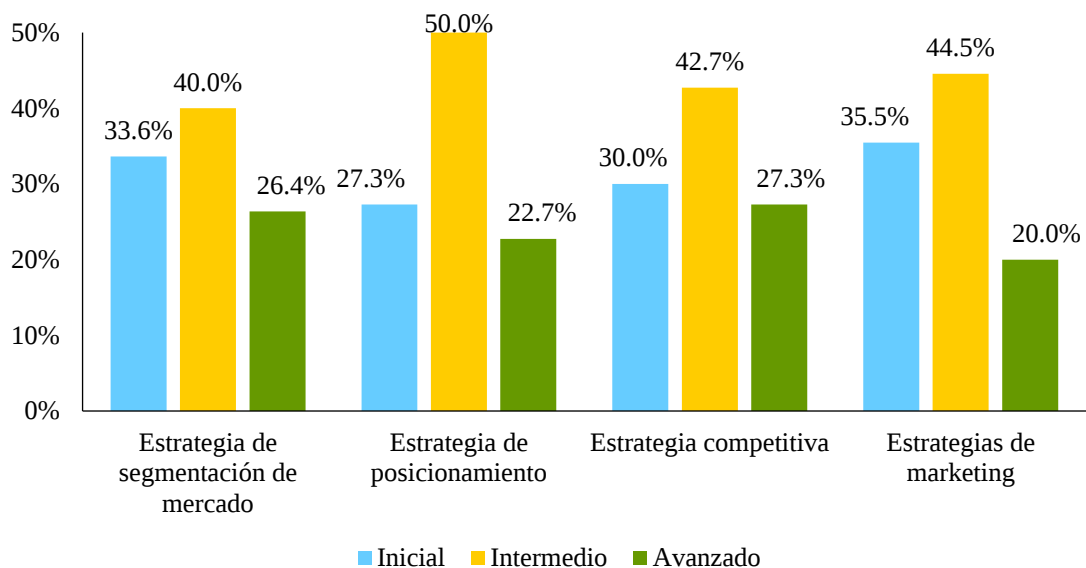


Figura 3. Nivel de las estrategias de marketing y sus dimensiones

Como se puede observar, en la Tabla 1 y Figura 3, los resultados demuestran que las estrategias de marketing se encuentran en la etapa intermedia de desarrollo (44,5 %), indicando un desempeño aceptable, aunque persisten aspectos específicos que deben ser examinados con mayor profundidad para implementar mecanismos que ayuden a fortalecer el rendimiento en el mercado. Sus dimensiones también se ubican en el nivel intermedio: estrategia de segmentación de mercado (40,0 %), estrategia de

posicionamiento (50,0 %) y estrategia competitiva (42,7 %). A partir de ello, se puede inferir que las acciones de marketing que aplica la empresa se realizan con cierto grado de planificación y coherencia, lo cual contribuye a mantener una presencia estable en el mercado y a responder de forma básica a las necesidades del público objetivo, no obstante, esta condición también revela limitaciones relevantes, ya que dichas estrategias aún carecen de un enfoque integral, innovador y altamente diferenciado que permitan alcanzar un posicionamiento sólido y sostenido.

Tabla 2

Nivel de competitividad empresarial internacional y sus dimensiones

	Emergente		Creciente		Dominante		Total	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Liderazgo en costos	38	34.5%	46	41.8%	26	23.6%	110	100%
Diferenciación	39	35.5%	44	40.0%	27	24.5%	110	100%
Enfoque o segmentación	35	31.8%	54	49.1%	21	19.1%	110	100%
Competitividad empresarial internacional	43	39.1%	46	41.8%	21	19.1%	110	100%

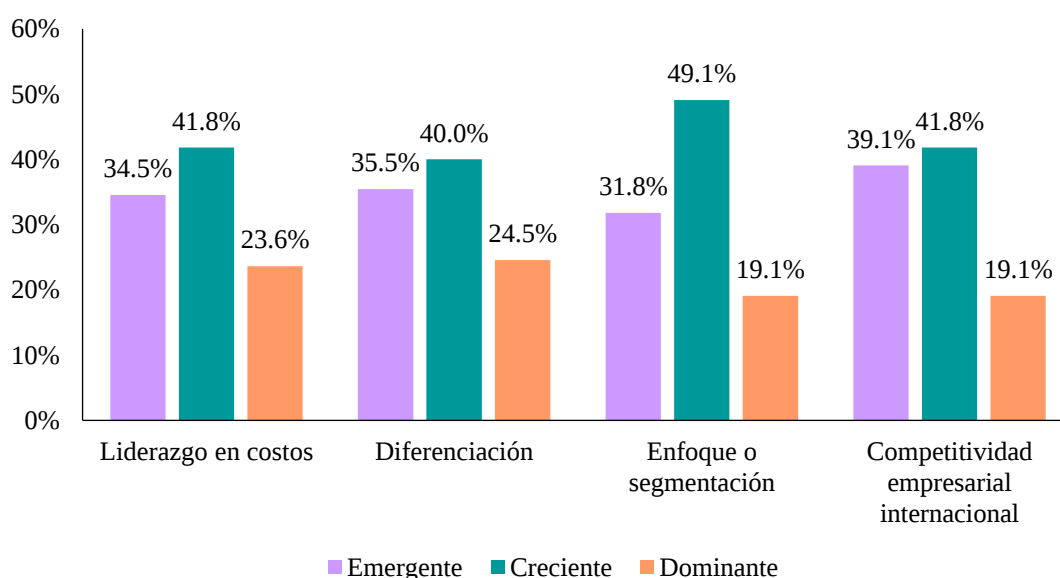


Figura 4. Nivel de la competitividad empresarial internacional y sus dimensiones

Como se puede observar, en la Tabla 2 y Figura 4, los resultados indican que la competitividad empresarial internacional que presenta la organización se encuentra en un nivel creciente (41,8 %), y de la misma forma, sus dimensiones también se concentran en este nivel: liderazgo de costos (41,8 %), diferenciación (40,0 %) y enfoque o segmentación (49,1 %). Esto permite inferir que, la competitividad empresarial internacional de la organización ha logrado avances progresivos en su capacidad para desenvolverse en mercados internacionales. No obstante, aún presenta ciertas limitaciones relacionadas con la innovación y la eficiencia operativa, desencadenando que la empresa no se llegue a consolidar plenamente en nuevos mercados extranjeros.

4.2 Contrastación de hipótesis

Primera Hipótesis Específica

Tabla 3

Correlación entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos

		Liderazgo en costos
Estrategias de marketing	Rho de Spearman	.703
	Sig. (bilateral)	< .001
N		110

Se demuestra la correlación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos, con los siguientes valores: $r_s = .703$, $p < .001$. Además, esta correlación se encuentra en un nivel moderado (Bisquerra, 2009).

Segunda Hipótesis Específica

Tabla 4

Correlación entre las estrategias de marketing y la diferenciación

		Diferenciación
Estrategias de marketing	Rho de Spearman	.577
	Sig. (bilateral)	< .001
N		110

Se demuestra la correlación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y la diferenciación, con los siguientes valores: $r_s = .577$; $p < .001$. Además, esta correlación se encuentra en un nivel moderado (Bisquerra, 2009).

Tercera Hipótesis Específica

Tabla 5

Correlación entre las estrategias de marketing y el enfoque o segmentación

		Enfoque
Estrategias de marketing	Rho de Spearman	.567
	Sig. (bilateral)	< .001
N		110

Se demuestra la correlación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y el enfoque, con los siguientes valores: $r_s = .567$; $p < .001$. Además, esta correlación se encuentra en un nivel moderado (Bisquerra, 2009).

Hipótesis General

Tabla 6

Correlación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional

		Competitividad empresarial internacional
Estrategias de marketing	Rho de Spearman	.784
	Sig. (bilateral)	< .001
N		110

Se demuestra la correlación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional, con los siguientes valores: $r_s = .784$; $p < .001$. Además, esta correlación se encuentra en un nivel alta (Bisquerra, 2009).

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de resultados

En esta sección del capítulo se realizó una confrontación analítica entre los hallazgos obtenidos y los antecedentes, así como los marcos teóricos que fundamentan el estudio.

En el primer objetivo específico, se buscó identificar la correlación entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos, hallando una asociación directa y significativa ($r_s = .703, p < .001$), lo que permite inferir que, para alcanzar el éxito en el mercado mediante las estrategias de marketing, resulta fundamental considerar el liderazgo en costos, ya que existe un vínculo directo entre ambas. De este modo, según los resultados obtenidos, se acepta la primera hipótesis, donde se planteó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la primera variable y la primera dimensión de la segunda variable. Asimismo, Garzón, Díaz, Campuzano y Uriguen (2024) aplicaron un cuestionario a 27 empresarios del rubro exportador de banano que operan en la ciudad de Machala, evidenciando que el precio, uno de los pilares estratégicos del liderazgo en costos, se asocia directamente y estadísticamente con una mayor competitividad en las organizaciones ($\beta = .16, p < .05$). De la misma forma, Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2021) administraron una encuesta a los gerentes de 100 empresas del país de Kenia dedicadas a la exportación, evidenciando que las estrategias de precio, que contribuyen al fortalecimiento del liderazgo en costos, tienen un vínculo directo en el rendimiento de las exportaciones ($\beta = .689, p = .018$). En esta misma línea, Esteban y Ramos (2024) pusieron en práctica una encuesta a 20 gerentes peruanos enfocados en la exportación de café, donde revelaron que el liderazgo en costos tiene una asociación directa y estadísticamente significativa con el desempeño exportador ($r_s = .786, p < .05$). Del mismo modo, Mamani (2024) llevó a cabo una encuesta a los gerentes de 10 empresas ubicadas en Puno orientadas a la exportación de café, demostrando que el liderazgo en costos se relaciona de manera directa y estadísticamente significativa con el desempeño exportador ($r_s = .951, p < .05$). Por su parte, la teoría menciona que, las estrategias de marketing se vinculan con el liderazgo en costos porque facilitan que la empresa compita principalmente a través del precio, aprovechando su capacidad de producir con menores costos que la competencia (Luna,

2017; Porter, 2015). A groso modo, se infiere que las estrategias de marketing son el conjunto de acciones que desarrolla una empresa para mejorar la percepción del producto en el mercado, pero que siempre debe ir de la mano con el liderazgo en costos, con el objetivo de vender un producto a precios accesibles para los clientes y aumentar la aceptación en el entorno.

En el segundo objetivo específico, se propuso establecer la relación entre las estrategias de marketing y la diferenciación, encontrando una correlación directa y estadísticamente significativa ($r_s = .577, p < .001$), lo que permite inferir que, las estrategias de marketing alcanzan un mayor impacto positivo en el mercado cuando se articulan con un enfoque de diferenciación, ya que existe una relación directa entre ambas. De este modo, según los resultados obtenidos, se acepta la segunda hipótesis, donde se planteó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la primera variable y la segunda dimensión de la segunda variable. De forma similar, Thanh (2025) administró una encuesta a los gerentes de 271 organizaciones de Vietnam centradas en la exportación cafetera, evidenciando que la tecnología, uno de los elementos que impulsa una mayor diferenciación tiene una asociación directa con la competitividad exportadora de las empresas ($\beta = .223, p = <.05$). De manera consistente, Garzón, Diaz, Campuzano y Uriguen (2024) mediante un cuestionario aplicado a 27 empresarios del rubro exportador de banano que operan en Machala, demostraron que la calidad y tecnología, elementos determinantes en los procesos de diferenciación, tienen una asociación directa y mejoran la competitividad de las organizaciones ($\beta = .21, p < .05$; $\beta = .59, p < .05$). De la misma forma, Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2021) administraron una encuesta a los gerentes de 100 empresas del país de Kenia dedicadas a la exportación, evidenciando que las estrategias de producto, orientadas a generar un efecto diferenciador capaz de atraer a un mayor número de clientes, mantienen una relación directa y estadísticamente significativa con el rendimiento de las exportaciones ($\beta = .373, p = .004$). En esta misma línea, Esteban y Ramos (2024) encuestaron a 20 gerentes peruanos enfocados en la exportación de café, revelando que la diferenciación tiene una correlación directa y estadísticamente significativa con el desempeño exportador ($r_s = .774, p < .05$). Del mismo modo, Mamani (2024) puso en práctica una encuesta a los gerentes de 10 organizaciones en Puno dedicadas a la exportación de café, evidenciando que la diferenciación tiene una asociación directa y significativa con el desempeño exportador ($r_s = .957, p < .05$). Por su parte, la teoría menciona que, las

estrategias de marketing cumplen el rol de comunicar la propuesta de valor de manera sencilla al cliente, pero que deben estar conectadas con la diferenciación, porque permiten que la empresa resalte los atributos que hacen único a su producto o servicio logrando que los consumidores lo perciban como distinto frente a la competencia (Luna, 2017; Porter, 2015). A groso modo, se infiere que las estrategias de marketing cumplen un rol clave en la diferenciación, ya que permiten transformar las características distintivas del producto o servicio en valor percibido por el consumidor. Es decir que si las estrategias de marketing trabajan en sintonía con la diferenciación se fortalecerá la singularidad de la oferta, la preferencia del mercado y se incrementará la ventaja competitiva.

En el tercer objetivo específico, se buscó identificar la correlación entre las estrategias de marketing y el enfoque, hallando una asociación directa y estadísticamente significativa ($r_s = .567, p < .001$), lo que permite inferir, que, para lograr un desempeño favorable en el mercado a través de las estrategias de marketing, es esencial considerar el enfoque o la segmentación adoptada, dado que ambas mantienen una relación directa. De este modo, según los resultados obtenidos, se acepta la tercera hipótesis, donde se planteó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la primera variable y la tercera dimensión de la segunda variable. Asimismo, Esteban y Ramos (2024), gracias a una encuesta dirigida a 20 gerentes peruanos del sector exportador de café, evidenciaron que el enfoque o segmentación se relaciona de manera directa y significativa con el desempeño exportador ($r_s = .781, p < .05$). En esa misma línea, Mamani (2024), empleó una encuesta para recolectar información de los gerentes de 10 empresas de Puno dedicadas a la exportación cafetera, evidenciando que el enfoque o segmentación tiene una asociación directa y significativa con el desempeño exportador ($r_s = .972, p < .05$). Por su parte, la teoría menciona que, las estrategias de marketing es el punto de inicio para que la empresa puede posicionarse en un nuevo mercado, pero que deben complementarse con el enfoque o segmentación, con la finalidad de aplicar acciones hacia grupos específicos de clientes que compartan características o expectativas similares para maximizar las ganancias (Luna, 2017; Porter, 2015). A groso modo, se infiere que las estrategias de marketing constituyen la base para competir en el mercado, pero que tienen una mayor efectividad cuando se apoyan en un enfoque o segmentación adecuada, ya que permiten dirigir las acciones hacia públicos específicos con mayor precisión.

En objetivo general, se propuso establecer la relación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional, encontrando una correlación directa y estadísticamente significativa ($r_s = .784, p < .001$), lo que permite inferir que, el fortalecimiento continuo de las estrategias de marketing mejora de manera significativa la competitividad empresarial internacional de la organización. De este modo, según los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis general, donde se planteó una relación positiva y estadísticamente significativa entre la primera variable y la segunda variable. Asimismo, Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2022) encuestaron a 100 organizaciones de Kenia dedicadas a la exportación de productos frescos, evidenciando que la adecuada integración de las estrategias de marketing con la competitividad incide favorablemente en el desempeño de las exportaciones ($\beta = .459, p = .008$). De la misma forma, Njonjo, Njeru, Kibera y Owino (2021), a partir de una encuesta dirigida a los gerentes de 100 empresas kenianas dedicadas a la exportación, evidenciaron que las estrategias de marketing mantienen una relación directa con el rendimiento exportador ($\beta = .626, p < .05$). En esa misma línea, Bardales (2025) encuestó a 27 empleados de la empresa peruana Industrias Ávalos S.A.C., demostrando que las estrategias de marketing tienen un nexo directo con las exportaciones ($r_s = .817, p < .05$). Igualmente, Pacheco y Trujillo (2022) aplicaron una encuesta a 50 trabajadores de la empresa Café Britt Perú S.A.C, demostrando que existe una relación directa y significativa entre las estrategias de marketing y la competitividad ($r_s = .730, p < .001$). Por su parte, la teoría indica que, gracias a una correcta aplicación de estrategias de marketing en el mercado, las empresas pueden comunicar su propuesta de valor de manera sencilla pero precisa hacia el cliente, permitiendo mejorar su grado de competitividad empresarial internacional (Luna, 2017; Porter, 2015). A groso modo, se infiere que las estrategias de marketing es uno de los motores principales para que las organizaciones puedan adaptar el producto en relación a las preferencias del consumidor generando que una posición competitiva mucho más sólida en el mercado.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

En primer lugar, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos ($r_s = .703$, $p < .001$) en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. Dicho de otra forma, la aplicación adecuada y sistemática de las estrategias de marketing, alineadas con las tendencias del mercado, permite optimizar el uso de los recursos, reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia de los procesos, lo que se traduce en una estructura de costos más competitiva y en un mayor rendimiento empresarial.

En segundo lugar, se encontró una relación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y la diferenciación ($r_s = .577$, $p < .001$) en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. En otras palabras, la aplicación adecuada y sistemática de las estrategias de marketing permite resaltar los atributos innovadores, distintivos y únicos del producto generando una mayor aceptación por parte del público y un incremento del grado de competitividad en el mercado.

En tercer lugar, se encontró una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y el enfoque ($r_s = .567$, $p < .001$) en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. En sencillas palabras, cuando las estrategias de marketing se gestionan de manera adecuada, se facilita la identificación precisa de los segmentos objetivo y la definición de un enfoque más claro hacia las necesidades y características del público, lo que contribuye a una mayor efectividad de las acciones comerciales y a un mejor desempeño organizacional.

En cuarto lugar, se encontró una asociación positiva y estadísticamente significativa entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional ($r_s = .784$, $p < .001$) en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025. Es decir, una gestión adecuada y coherente de las estrategias de marketing contribuye directamente al fortalecimiento del liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque del mercado, permitiendo a la organización mejorar su rendimiento en el mercado.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda que, para futuras investigaciones exista un enfoque metodológico mixto que combine técnicas cuantitativas y cualitativas, para tener un análisis más integral de la competitividad empresarial internacional. Este enfoque debería incorporar

indicadores orientados a evaluar la efectividad de las estrategias de marketing, específicamente aquellas relacionadas con la segmentación del mercado, el posicionamiento y la estrategia competitiva. Asimismo, de manera complementaria, se sugiere el uso de herramientas cualitativas como entrevistas al personal, el análisis de los procesos de toma de decisiones, la revisión de información y la evaluación de los procesos internos, con el propósito de comprender de manera detallada como una correcta aplicación de las estrategias de marketing mejora directamente la competitividad empresarial en mercados internacionales. Asimismo, con el fin de fortalecer la solidez de los resultados, se recomienda la aplicación de un diseño longitudinal que permita observar la evolución de la competitividad empresarial internacional en distintos momentos, antes, durante y después de la implementación de las estrategias de marketing.

De manera complementaria, se sugiere que la empresa Arcor Perú S.A. consolide la aplicación de sus estrategias de marketing mediante un enfoque sistemático y orientado a resultados, respaldado por el involucramiento activo de sus colaboradores. En esta línea, la organización debería contar con una unidad responsable de examinar de forma continua la contribución de dichas estrategias en su nivel de competitividad internacional, y que este alineado con los objetivos corporativos, Por último, la organización debe establecer mecanismos de seguimiento que permitan analizar las estrategias de marketing en la competitividad empresarial internacional, facilitando la toma de decisiones informadas y la implementación de ajustes oportunos sustentados en la evidencia obtenida.

REFERENCIAS

7.1 Fuentes documentales

- Bardales, A. (2025). *Estrategias de marketing internacional y exportación de la Empresa Agroexportadora Industrias Ávalos S.A.C., Hualmay, 2024* (tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Esteban, M., y Ramos, R. (2024). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador de las empresas agroexportadoras de café del departamento de Junín, 2023* (tesis de pregrado). Universidad Continental, Huancayo, Perú.
- Mamani, K. (2024). *La competitividad empresarial y el desempeño exportador en las empresas productoras de café en la región de Puno, 2023* (tesis de pregrado). Universidad Continental, Puno, Perú.
- Pacheco, C., y Trujillo, J. (2022). *Estrategias de marketing y competitividad para incrementar las exportaciones del café en la provincia de Jaén, Región Cajamarca año, 2021* (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Lima, Perú.

7.2 Fuentes bibliográficas

- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., y Vasquez, M. (2022). *Metodología de la investigación. El método Arias para desarrollar un proyecto de tesis* (1.^a ed.). Lima, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Ballesteros, M., Salgado, A., y Torres, M. (2019). Plan de marketing para impulsar el posicionamiento de una institución universitaria en la ciudad de Montería, Córdoba. En C. Giraldo y A. Acosta (Ed.), *La competitividad empresarial: Aporte al crecimiento económico y al desarrollo sostenible* (pp. 118-147). Barranquilla, Colombia: Sello Editorial Coruniamericana.
- Bernal, C. (2022). *Metodología de la investigación. Administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (5.^a ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.
- Bisquerra, R. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (2.^a ed.) Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Camilleri, M. (2018). *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. An Introduction to Theory and Practice* (1.^a ed.). Cham, Suiza: Springer International Publishing.
- Czinkota, M., Kotabe, M., Vrontis, D., y Riad, S. (2021). *Marketing Management. Past, Present and Future* (1.^a ed.). Cham, Suiza: Springer International Publishing.

- Ferrell, O., y Hartline, M. (2018). *Estrategia de marketing* (6.^a ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning.
- Hadi, M., Martel, C., Huayta, F., Rojas, R., y Arias, J. (2023). *Metodología de la investigación: Guía para el proyecto de tesis* (1.^a ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1.^a ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- Luna, M. (2017). *Marketing estratégico* (2.^a ed.). Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.
- Medina, M., Rojas, R., Bustamante, W., Loaiza, R., Martel, C., y Castillo, R. (2023). *Metodología de la investigación: Técnicas e instrumentos de investigación* (1.^a ed.). Puno, Perú: Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Palomo, M., y Pedroza, Á. (2018). *La competitividad empresarial: El desarrollo tecnológico* (1.^a ed.). Monterrey, México: Academia de Ciencias Administrativas.
- Pimienta, J., y De la Orden, A. (2017). *Metodología de la investigación* (3.^a ed.). Ciudad de México, México: Pearson.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un desempeño superior* (2.^a ed.). Madrid, España: Pirámide.
- Romero, H., Real, J., Ordoñez, J., Gavino, G., y Saldarriaga, G. (2021). *Metodología de la investigación* (1.^a ed.). Quito, Ecuador: Edicumbre.
- Semanate, M. (2024). *Guía de fundamentos del marketing* (1.^a ed.). Popayán, Colombia: Unimayor.

7.3 Fuentes hemerográficas

- Barinua, V., y Nnadozie, O. (2022). Benchmark strategies and competitiveness. *BW Academic Journal*, 9(2), 50-59. Recuperado de <https://bwjournal.org/index.php/bsjournal/article/view/615>
- Bohmer, L., y André, M. (2022). *International Marketing Strategies in the Exports of Agri-Foods from Emerging Markets: The case of Brazilian firms*. 1-18. Recuperado de

<https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4d630f9347177b17ec7a362f19489239.pdf>

- Gallegos, M., Beltrán, L., Calderón, L., y Guerra, V. (2020). La diferenciación como estrategia de competitividad en el sector florícola del Cantón Cayambe. *Revista Espacios*, 41(10), 1-9. Recuperado de https://www.revistaespacios.com/a20v41n10/20411002.html?utm_source=chatgpt.com
- García, H., Montes, J., Marquez, H., Rodríguez, A., Corrales, C., Apaza, S., ... Flores, M. (2025). Market Diversification and International Competitiveness of South American Coffee: A Comparative Analysis for Export Sustainability. *Sustainability*, 17(11), 1-16. doi: 10.3390/su17115091
- Garzón, J., Diaz, G., Campuzano, J., y Uriguen, P. (2024). Mínimos Cuadrados Parciales y su aplicación en la identificación de competitividad en empresas exportadoras de banano de la ciudad de Machala año 2023. *Portal de la Ciencia*, 5(3), 221-243. doi: 10.51247/pdlc.v5i3.470
- Hao, J. (2023). Drivers of Exports Competitiveness in Manufacturing: A Comparison between China and Germany. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 5, 370-378. doi: 10.54254/2754-1169/5/20220104
- John, F., Bassey, I., y James, E. (2024). Standardization versus adaptation of marketing mix in international markets: A systematic literature review. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 22(2), 1192-1212. doi: 10.30574/wjarr.2024.22.2.1470
- Lozano, B., Toro, M., y Calderón, D. (2021). El marketing digital: Herramientas y tendencias actuales. *Dominio de las Ciencias*, 7(6), 907-921. doi: 10.23857/dc.v7i6.2371
- Mamani, D., Calisaya, L., Candia, A., y Tejada, M. (2024). International marketing strategies in exporting companies in Peru: A systematic review. *New Trends in Qualitative Research*, 20(1), 1-14. doi: 10.36367/ntqr.20.1.2024.e943
- Njonjo, A., Njeru, W., Kibera, F., y Owino, J. (2021). Marketing Strategies and Export Performance of Fresh Produce Firms in Kenya. *Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Markets*, 2(13), 37-56. doi: 10.7172/2449-6634.jmcbem.2021.2.3

- Njonjo, A., Njeru, W., Kibera, F., y Owino, J. (2022). Marketing strategies, industry competition and export performance of fresh produce firms in Kenya. *African Journal of Business and Management (AJBUMA)*, 7(1), 1-21. Recuperado de <https://uonjournals.uonbi.ac.ke/ojs/index.php/ajbuma/article/view/912>
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Recuperado de https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/porter_5_forces_2008.pdf
- Teguh, M. (2024). The Impact of Technological Innovation on Sustainability and Competitiveness in the Food and Beverage Industry Sector. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), 438-449. doi: 10.35870/ijmsit.v4i2.3208
- Thanh, L. (2025). Improving the Competitiveness of Coffee Exports: A Case Study in the Central Highlands Provinces, Vietnam. *Research on World Agricultural Economy*, 6(3), 494-510. doi: 10.36956/rwae.v6i3.1956
- Vishesh. (2018). Customer decision-making process and the effect of marketing on the final purchase decision. *Journal of Management Research and Analysis*, 5(3), 304-311. doi: 10.18231/2394-2770.2018.0048
- Waranantakul, O., y Waranantakul, W. (2022). International marketing strategy and exporting venture performance of exporting businesses in Thailand. *Asian Administration and Management Review*, 5(2), 119-130. doi: 10.14456/aamr.2022.20

7.4 Fuentes electrónicas

- Lazar, I. (2 de octubre de 2024). Estrategias de marketing B2B para asegurar el éxito de las agroexportaciones. Surco, Perú: Esan. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/estrategias-de-marketing-b2b-para-asegurar-el-exito-de-las-agroexportaciones>
- Shastri, A. (29 de septiembre de 2025). Ryanair's Marketing Strategy: Blueprint for a Low-Cost Giant. India: India's Leading Digital Business School (IIDE). Recuperado de <https://iide.co/case-studies/marketing-strategy-of-ryanair/>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de consistencia

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables, dimensiones e indicadores	Metodología
General	¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?	Determinar la relación entre las estrategias de marketing y la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	ESTRATEGIAS DE MARKETING (Variable 1) Dimensión 1: Estrategia de segmentación de mercado - Demográficas - Geográficas - Psicográficas - Comportamiento de compra Dimensión 2: Estrategia de posicionamiento - Basado en las características - Basado en el precio o calidad - Orientado al consumidor - Orientado a la competencia Dimensión 3: Estrategia competitiva - Expansión de mercados - Defensiva	1. Enfoque de la investigación: Cuantitativo 2. Nivel de la investigación: Correlacional 3. Diseño de la investigación: No experimental, transversal 4. Tipo de investigación: Aplicada 5. Población: 110 trabajadores
	¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?	Determinar la relación entre las estrategias de marketing el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con el liderazgo en costos en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.		

¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?	Determinar la relación entre las estrategias de marketing y la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con la diferenciación en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	- Confrontación - Guerrerillos	6. Muestra: 110 trabajadores 7. Estadístico de prueba: SPSS 8. Técnica: Encuesta 9. Instrumento: Cuestionario 10. Análisis de interpretación de la información: Software SPSS v.26, Microsoft Excel.
¿Qué relación existe entre las estrategias de marketing y el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025?	Determinar la relación entre las estrategias de marketing y el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	Las estrategias de marketing se relacionan positiva y estadísticamente significativa con el enfoque en la empresa Arcor Perú S.A., San Isidro, Lima, 2025.	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL INTERNACIONAL (Variable 2) Dimensión 1: Liderazgo en costos - Negociación con los proveedores - Automatización de procesos - Economías de escala - Control de gastos Dimensión 2: Diferenciación - Innovación en productos - Valor agregado - Personalización - Comunicación Dimensión 3: Enfoque - Selección de mercados - Conocimiento de las necesidades del cliente - Diseño de estrategias - Relaciones con los clientes	

Anexo 2: Instrumentos de la investigación

CUESTIONARIO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como finalidad conocer su percepción sobre las estrategias de marketing aplicadas en la empresa Arcor Perú S.A. Se le pide responder las afirmaciones que aparecen en el cuadro siguiente. Sus respuestas serán tratadas de manera anónima dentro de esta investigación. Agradecemos de antemano su participación.

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO					
1. La empresa considera los datos demográficos del público (edad, género, nivel de ingresos) para orientar sus acciones de marketing.					
2. La organización adapta sus estrategias tomando en cuenta las características de cada región o zona del mercado.					
3. Las campañas de marketing consideran los intereses, motivaciones y estilos de vida de los consumidores.					
4. Las decisiones de marketing se basan en los hábitos, frecuencia y preferencias de compra de los clientes.					
DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO					
5. La empresa posiciona sus productos destacando sus atributos y características únicas frente al mercado.					
6. Las estrategias de posicionamiento consideran el precio y la calidad para diferenciar los productos de la competencia.					
7. La organización define su posicionamiento teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes.					
8. El posicionamiento de los productos se ajusta evaluando las fortalezas y debilidades de la competencia.					
DIMENSIÓN 3: ESTRATEGIA COMPETITIVA					
9. La empresa busca crecer llegando a nuevos segmentos y motivando que los clientes compren de manera constante.					
10. La organización implementa acciones para proteger su participación y posición frente a la competencia.					
11. La empresa adopta estrategias activas para competir directamente con rivales en el mercado.					

12. La organización responde con acciones rápidas, innovadoras y creativas ante movimientos agresivos de los competidores.					
--	--	--	--	--	--

CUESTIONARIO SOBRE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL INTERNACIONAL

Estimado colaborador, el presente cuestionario tiene como finalidad conocer su percepción sobre la competitividad empresarial internacional en la empresa Arcor Perú S.A. Se le pide responder las afirmaciones que aparecen en el cuadro siguiente. Sus respuestas serán tratadas de manera anónima dentro de esta investigación. Agradecemos de antemano su participación

Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

ÍTEMS	1	2	3	4	5
DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO EN COSTOS					
1. La empresa logra reducir costos a través de acuerdos efectivos y beneficiosos con sus proveedores.					
2. La organización optimiza sus operaciones implementando tecnología y automatización para disminuir gastos.					
3. La empresa aprovecha su tamaño y volumen de producción para disminuir los costos por unidad.					
4. La organización mantiene un seguimiento constante de los gastos para asegurar eficiencia y reducción de costos.					
DIMENSIÓN 2: DIFERENCIACIÓN					
5. La empresa desarrolla productos innovadores que destacan frente a la competencia.					
6. La organización ofrece características o servicios adicionales que aumentan el valor percibido por los clientes.					
7. La empresa adapta sus productos o servicios según las necesidades y preferencias de cada cliente.					
8. La organización comunica de manera efectiva las ventajas y diferenciales de sus productos al público.					
DIMENSIÓN 3: ENFOQUE					
9. La empresa identifica y selecciona los mercados más adecuados para sus productos o servicios.					
10. La organización comprende las necesidades y preferencias de sus clientes para orientar sus acciones de marketing.					
11. La empresa elabora estrategias específicas que responden a las características y demandas de cada segmento de mercado.					

12. La organización mantiene relaciones sólidas con los clientes para fortalecer la fidelidad y satisfacción.					
---	--	--	--	--	--

Anexo 3: Confiabilidad de los instrumentos de la investigación

Tabla 7

Confiabilidad del Cuestionario Estrategias de Marketing

	Alfa de Cronbach
Estrategia de segmentación de mercado	.805
Estrategia de posicionamiento	.811
Estrategia competitiva	.841

Tabla 8

Confiabilidad del Cuestionario Competitividad Empresarial Internacional

	Alfa de Cronbach
Liderazgo en costos	.833
Diferenciación	.856
Enfoque o segmentación	.851

Anexo 4: Prueba de normalidad

Tabla 9

Prueba de normalidad SW

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Estrategias de marketing	,970	110	,014
Competitividad empresarial internacional	,940	110	,000
Estrategia de segmentación de mercado	,959	110	,002
Estrategia de posicionamiento	,954	110	,001
Estrategia competitiva	,945	110	,000
Liderazgo de costos	,953	110	,001
Diferenciación	,918	110	,000
Enfoque o segmentación	,928	110	,000

Anexo 5: Data de la investigación

N. °	ESTRATEGIAS DE MARKETING												COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL INTERNACIONAL											
	D1				D2				D3				D1				D2				D3			
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	3	5	3	2	5	4	4	3	4	4	4	4	5	3	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5
2	1	1	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
3	4	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	2	5
4	3	5	4	4	2	4	5	5	3	4	5	4	2	5	3	5	5	4	1	5	3	2	3	5
5	4	3	2	1	2	1	1	1	2	5	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
6	3	3	1	3	2	2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	2	1	2	4	2	3	2	2	2
7	5	5	5	3	1	2	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
8	1	4	4	5	4	3	2	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3
9	1	1	1	1	1	3	1	1	5	5	3	5	2	2	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2
10	1	1	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	2	3	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
11	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5
12	1	4	1	5	5	3	2	2	1	1	1	1	2	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5
13	4	3	4	2	3	3	2	1	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	3	3	3
14	2	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	3	5	2	2	2	5	5	5	5	4	4	4	4
15	2	1	1	4	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	2	2	2
16	3	5	5	5	3	3	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	5	5	5	5

17	3	2	3	3	2	5	3	4	5	2	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1	1
18	5	5	1	1	2	2	1	4	3	3	3	4	1	1	1	1	2	2	2	2	5	5	5	5
19	5	5	5	4	5	4	3	1	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3
20	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	5	3	4	3	4	3	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
22	5	4	5	4	3	2	4	4	5	5	1	5	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	1
23	4	4	3	4	5	1	3	3	4	5	4	4	3	3	3	3	2	4	4	3	3	2	2	2
24	4	1	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	3	3	3	3
25	1	1	1	1	3	4	3	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	1	1	3	2	2	2
26	4	4	4	4	5	5	5	5	1	1	1	1	4	5	3	4	2	2	2	2	5	5	5	5
27	2	3	2	1	5	5	2	3	5	5	5	5	2	1	2	2	3	4	4	2	3	3	3	3
28	3	2	4	2	4	2	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2
29	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	2	3	2	1	1	1	1	2	2
30	3	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	1	1	1	2	2
31	3	3	2	1	2	2	2	1	5	3	1	3	1	1	1	1	4	4	3	1	1	1	1	2
32	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	3	1	2	4
33	2	1	2	3	2	2	3	3	4	4	4	3	2	2	1	2	1	3	1	5	3	2	2	2
34	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	3	4	3	3
35	2	3	3	2	2	3	4	3	5	5	5	5	3	3	3	3	1	1	1	1	4	4	4	4
36	3	3	2	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	4	5	4	3	3	5	5	2	2	2	2

37	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
38	3	2	5	2	3	2	2	5	1	1	1	1	2	1	5	3	3	3	3	3	2	2	2	1
39	3	1	1	3	4	3	3	3	4	4	3	2	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	5	3
40	2	3	3	4	3	5	2	5	2	2	2	3	4	4	4	4	2	2	2	2	2	1	3	2
41	1	1	1	1	1	1	2	2	5	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	4	1
42	1	2	1	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	3	2	1	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2
44	4	5	5	4	4	2	2	2	3	3	3	1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
45	5	5	5	5	4	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	2	1	2	1
46	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2	5	2	1	1	1	1	4	3	2	3	2	3	3	2
47	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2	4	1	1	1	1
48	3	4	4	2	2	2	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2	5	1	2	2	2
49	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	1	1	3	3	2	3	4	5	1	1
50	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	2	2	1	2	3	2	2	1	5	4
51	1	1	1	1	2	2	1	1	3	2	2	2	1	3	2	3	2	2	3	1	2	3	3	1
52	3	3	2	2	4	4	4	1	1	1	1	2	3	2	2	3	1	4	3	4	3	3	3	3
53	2	5	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	5	5	3	5	5	5	5	2	5	5	1
54	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1
55	2	3	3	4	4	3	2	4	1	1	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	4
56	3	5	5	4	3	4	3	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5

57	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	2	2	1	3	2	1
58	5	3	3	5	5	5	5	5	2	2	3	2	3	3	3	3	5	4	5	5	5	4	4	3
59	1	2	2	1	3	2	2	2	4	2	2	1	3	1	1	1	5	4	3	4	2	2	2	2
60	3	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	3	2	2	4	5	3	2	2	2
61	4	2	2	4	2	4	5	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	4	5	5	3	3	3	2
62	1	2	5	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1
63	5	5	5	5	3	4	5	3	3	2	2	2	5	5	5	5	4	2	3	2	4	4	4	4
64	3	5	4	5	5	5	5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	5	5	5	5
65	2	3	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2	2	1	2	1	1	1	1
66	2	2	4	3	4	5	5	3	5	5	5	5	2	2	1	4	2	2	1	2	2	2	2	1
67	5	2	2	5	1	1	2	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	4	3	2	2	2	4
68	4	3	2	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	1	3	3	3	3
69	2	1	2	2	1	1	1	1	5	2	1	1	3	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1
70	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
71	5	4	4	4	5	5	5	5	1	2	5	5	4	5	5	3	5	3	4	5	3	5	1	4
72	4	3	2	3	1	3	5	2	2	1	1	1	4	5	5	5	2	3	2	1	4	4	4	4
73	2	3	4	1	3	2	2	2	5	1	1	2	3	2	2	2	4	2	2	1	3	2	2	2
74	5	1	1	3	4	4	2	3	2	5	3	3	3	3	3	3	1	2	3	5	3	2	2	2
75	2	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3	4	2	2	2	1	2	3	2	3	2	1	2	2
76	4	5	4	4	5	5	5	5	2	4	4	5	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	5	3

77	1	1	2	1	1	1	1	1	3	2	1	3	2	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	1
78	2	3	4	2	2	2	4	2	5	3	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	3	2	3	5
79	5	1	1	1	5	5	5	5	1	4	3	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	4	5	1
80	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4	5	3	5	4	5	4	5	4
81	2	3	2	4	3	1	1	5	3	2	5	2	2	5	5	1	5	5	4	5	5	5	5	2
82	3	3	5	3	3	1	1	5	3	3	2	3	4	5	2	2	4	3	1	1	1	5	3	2
83	2	4	5	2	4	4	1	2	3	4	4	1	3	5	4	5	3	4	4	2	2	3	4	3
84	1	1	2	2	3	3	2	1	1	3	1	2	1	2	4	4	1	1	1	2	1	1	3	2
85	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	4	1	2	3	2	2	2	3	2	1	3	1	1	4
86	3	3	3	3	2	3	1	2	2	3	1	2	2	5	3	2	1	4	1	2	3	4	2	3
87	2	4	4	3	1	2	3	3	2	4	2	5	2	5	1	2	2	4	3	3	4	3	3	3
88	2	3	2	1	3	2	4	3	2	2	4	2	1	3	3	3	2	4	3	3	3	2	4	2
89	1	2	1	1	2	3	2	2	1	2	3	4	2	1	2	2	4	1	2	2	3	3	4	1
90	1	2	1	2	4	2	3	1	2	2	2	4	5	2	1	1	2	2	2	1	3	2	3	2
91	2	1	1	2	3	1	5	2	3	3	1	2	1	3	1	1	3	4	1	1	2	2	1	4
92	4	3	2	2	2	1	2	1	4	1	2	1	1	1	3	1	1	4	2	2	2	4	1	2
93	3	5	4	5	5	5	2	3	1	5	2	1	2	2	3	4	3	4	2	1	3	2	2	4
94	3	5	2	2	3	3	3	3	4	5	5	5	5	3	5	2	5	3	4	5	1	3	3	2
95	5	2	3	4	2	4	1	2	3	1	3	3	3	3	5	4	2	2	3	5	3	1	1	4
96	2	2	2	4	1	2	2	2	1	2	3	2	3	4	1	4	3	3	2	4	1	3	5	2

97	5	4	1	2	2	3	3	1	1	1	2	2	3	1	3	1	2	4	2	2	2	2	1	3
98	2	3	4	3	3	4	2	2	2	2	3	5	3	1	2	5	5	2	3	2	3	1	2	2
99	2	4	2	2	1	3	5	3	4	2	3	3	3	1	2	5	3	4	5	1	2	1	1	3
100	2	3	3	2	4	2	2	1	4	4	5	2	4	2	2	3	3	2	5	1	4	4	2	3
101	2	2	1	1	2	3	3	1	2	3	1	1	4	2	2	1	1	1	1	1	3	2	2	3
102	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	3	1	2	1	1	1	3	1	1	1	3	2	1	4
103	2	3	1	5	4	2	5	2	4	2	3	5	2	5	3	2	1	2	3	2	4	2	2	3
104	2	5	1	3	3	3	3	4	4	2	4	4	1	4	3	4	3	4	2	4	1	1	3	3
105	2	4	4	1	5	4	5	3	5	4	3	5	1	2	5	5	3	2	4	1	5	2	1	4
106	4	2	4	5	5	5	2	3	3	5	2	4	3	2	2	2	2	3	4	4	2	3	1	2
107	2	2	2	3	3	1	3	2	2	3	1	3	2	3	2	2	4	1	1	2	1	1	3	2
108	4	5	2	4	1	3	3	5	2	2	2	4	2	3	5	2	2	2	1	3	5	4	2	2
109	3	4	2	2	5	2	4	1	2	3	5	3	3	2	3	3	1	2	2	3	1	2	1	3
110	3	5	2	2	4	3	4	2	4	2	3	3	1	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1