MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EXPORTADOR DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

STRATEGIC MANAGEMENT MODEL TO IMPROVE THE EXPORT PERFORMANCE OF AGRIBUSINESS COMPANIES

Eduardo Junior Siña Salazar
Blackwell Global University | esina@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0003-5290-8707

Pablo Enrique Mazuelos Soldevilla
Blackwell Global University | pmazuelos@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0003-1034-7067

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la gestión estratégica y el desempeño exportador en empresas agroindustriales colombianas mediante un enfoque cuantitativo transversal. La muestra, compuesta por 222 gerentes o responsables de áreas estratégicas de empresas exportadoras, respondió un cuestionario con escala Likert de 5 puntos. Los resultados revelan una correlación fuerte y significativa entre gestión estratégica y desempeño exportador ($r(220) = 0,60$, $p < 0,001$), explicando el 36,3 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones evaluadas —planificación estratégica ($r = 0,56$), alineación de recursos ($r = 0,52$), gestión de riesgos internacionales ($r = 0,50$) e innovación en procesos exportadores ($r = 0,48$)— mostraron asociaciones positivas significativas ($p < 0,001$). La hipótesis de moderación por experiencia internacional previa fue rechazada ($\Delta R^2 = 0,003$, $p = 0,325$), mientras que el modelo de regresión múltiple confirmó la contribución significativa de cada dimensión al desempeño exportador (R^2 ajustado $= 0,37$, $p < 0,001$), destacando la planificación estratégica como predictor principal ($\beta = 0,24$, $p < 0,001$). Los hallazgos subrayan el impacto integral de la gestión estratégica en el éxito exportador del sector agroindustrial, sin evidencia de moderación por experiencia previa.

Palabras clave: gestión estratégica, desempeño exportador, agroindustria, internacionalización, análisis cuantitativo

ABSTRACT
This study examines the relationship between strategic management and export performance in Colombian agro-industrial firms using a quantitative cross-sectional approach. A sample of 222 managers or strategic area leaders from exporting firms completed a structured questionnaire with a 5-point Likert scale. Results show a strong and significant correlation between strategic management and export performance ($r(220) = 0.60$, $p < 0.001$), accounting for 36.3 % of shared variance. All evaluated dimensions—strategic planning ($r = 0.56$), resource alignment ($r = 0.52$), international risk management ($r = 0.50$), and innovation in export processes ($r = 0.48$)—demonstrated significant positive associations ($p < 0.001$). The hypothesis that prior international experience moderates this relationship was rejected ($\Delta R^2 = 0.003$, $p = 0.325$), whereas a multiple regression model confirmed the significant contribution of each dimension to export performance (adjusted $R^2 = 0.37$, $p < 0.001$), with strategic planning as the primary predictor ($\beta = 0.24$, $p < 0.001$). Findings underscore the comprehensive impact of strategic management on export success in the agro-industrial sector, without evidence of moderation by prior experience.

Keywords: strategic management,

export performance, agro-industrial firms, internationalization, quantitative analysis

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización de las empresas agroindustriales constituye un eje central en la agenda de desarrollo económico de países con vocación exportadora, como Colombia, donde el sector agroalimentario representa más del 10 % del PIB y el 50 % de las exportaciones totales (Nachum, 2025). En este contexto, la gestión estratégica emerge como un determinante clave para la competitividad en mercados globales, donde la volatilidad de precios, los estándares sanitarios internacionales y la demanda de productos diferenciados exigen respuestas organizacionales estructuradas (Honcharuk et al., 2025; Depetris-Chauvin y Fernández-Olmos, 2024). La literatura especializada ha destacado que las empresas con marcos estratégicos robustos no solo optimizan su desempeño exportador, sino que también mitigan riesgos asociados a la incertidumbre geopolítica y a los choques climáticos que afectan cadenas de valor agroindustriales (Sharma et al., 2025; Hasibuan et al., 2025). No obstante, persisten interrogantes sobre cómo las dimensiones específicas de la gestión estratégica —como la planificación, la alineación de recursos o la innovación en procesos exportadores— inciden de manera diferenciada en resultados cuantificables, tales como el volumen de exportaciones, la rentabilidad o el posicionamiento en mercados internacionales (Hailu et al., 2025; Krenn et al., 2024). Este vacío adquiere mayor relevancia en economías emergentes, donde la heterogeneidad de las empresas agroindustriales —desde pymes familiares hasta corporaciones con experiencia consolidada— dificulta la generalización de modelos probados en contextos desarrollados (Leal y Martins, 2026; Elpawati y Anggraeni, 2025).

REALIDAD PROBLEMÁTICA

El sector agroindustrial colombiano enfrenta desafíos estructurales que limitan su proyección exportadora, entre los que destacan la falta de coherencia entre las estrategias internas y las demandas de los mercados destino, la escasa adaptación a normativas técnicas internacionales y la insuficiente inversión en innovación de procesos (Nachum, 2025; Barbosa, 2024). Estudios recientes señalan que, pese a la existencia de marcos teóricos sobre gestión estratégica en agribusiness, la mayoría de las investigaciones se centran en aspectos operativos o financieros, sin profundizar en la relación causal entre las prácticas estratégicas y los resultados exportadores (Tajudeen L, B. y Oyeleye K. W., 2024; Mwendwa y Makau Muathe, 2026). Además, la experiencia internacional previa de las empresas —variable moderadora poco explorada en el contexto latinoamericano— actúa como un factor de heterogeneidad que puede amplificar o atenuar los efectos de la gestión estratégica sobre el desempeño (Krenn et al., 2024; Lim y Powell, 2021). Esta laguna metodológica impide diseñar intervenciones precisas para empresas con distintos niveles de madurez exportadora, desde aquellas que inician su proceso de internacionalización hasta las que ya operan en múltiples mercados.

JUSTIFICACIÓN

Este estudio aporta valor teórico al sistematizar las dimensiones de la gestión estratégica aplicables al contexto agroindustrial, diferenciando su impacto sobre indicadores de desempeño exportador tanto cuantitativos como cualitativos. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos permitirán a las empresas agroindustriales colombianas identificar qué componentes de su estrategia —planificación, gestión de riesgos, innovación— requieren mayor

énfasis según su etapa de internacionalización, optimizando así la asignación de recursos escasos (Abou-Moghli, 2025; Liu y Saharieva, 2026). Metodológicamente, la integración de un modelo de moderación con variables de experiencia internacional previa enriquece los enfoques tradicionales, que suelen tratar la relación estrategia-desempeño como lineal y descontextualizada (Mostafiz et al., 2022; Marmor et al., 2026). Los resultados contribuirán a la literatura sobre internacionalización de pymes agroindustriales, un segmento subrepresentado en comparativa con manufacturas o servicios, y ofrecerán insumos para políticas públicas orientadas a fortalecer la competitividad exportadora del sector.

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS AGROINDUSTRIALES

La gestión estratégica en el ámbito agroindustrial se define como el conjunto de acciones planificadas y coordinadas que orientan la toma de decisiones hacia la sostenibilidad competitiva en mercados internacionales (Tajudeen L, B. y Oyeleye K. W., 2024). Este constructo multidimensional integra cuatro dimensiones críticas: **planificación estratégica**, entendida como la definición clara de objetivos exportadores y la elaboración de roadmaps adaptados a ciclos de cosecha y fluctuaciones de demanda (Liu y Saharieva, 2026); **alineación de recursos**, que abarca la asignación eficiente de capital humano, tecnológico y financiero para cumplir metas de internacionalización (Abou-Moghli, 2025; Shanker, 2025); **gestión de riesgos internacionales**, enfocada en la identificación y mitigación de barreras no arancelarias, inestabilidad cambiaria y contingencias sanitarias (Honcharuk et al., 2025; Sharma et al., 2025); y **innovación en procesos exportadores**, que incluye la adopción de tecnologías de trazabilidad, estándares de calidad certificables y modelos de negocio flexibles para mercados emergentes (Corchuelo Martínez-Azúa y Dias, 2026; Hailu et al., 2025). Evidencia reciente en agribusiness demuestra que empresas con altos niveles de innovación en logística exportadora logran incrementos del 20 % en rentabilidad, incluso en contextos de alta competencia (Corchuelo Martínez-Azúa y Dias, 2026; Elpawati y Anggraeni, 2025).

DESEMPEÑO EXPORTADOR COMO VARIABLE DEPENDIENTE

El desempeño exportador se operationaliza mediante un marco multidimensional que combina indicadores financieros, comerciales y de percepción. En este estudio, se evalúan cuatro dimensiones: **volumen de exportaciones**, medido en toneladas y valor FOB, como reflejo de la capacidad de penetración en mercados (Małecka, 2021; Hasibuan et al., 2025); **rentabilidad exportadora**, calculada como margen bruto ajustado por costos logísticos y aranceles (Elpawati y Anggraeni, 2025; Barbosa, 2024); **posicionamiento en mercados internacionales**, valorado a través de índices de percepción de calidad y lealtad de compradores extranjeros (Depetris-Chauvin y Fernández-Olmos, 2024; Barbosa, 2024); y **satisfacción del cliente internacional**, cuantificada mediante encuestas a distribuidores y compradores clave (Mostafiz et al., 2022; Krenn et al., 2024). La literatura destaca que estas dimensiones no operan de manera aislada: por ejemplo, un alto volumen de exportaciones sin rentabilidad sostenible puede erosionar el posicionamiento a largo plazo (Leal y Martins, 2026; Hasibuan et al., 2025). En el contexto colombiano, estudios previos señalan que solo el 30 % de las empresas agroexportadoras logran consolidar relaciones comerciales estables más allá del primer año de operación (Nachum, 2025).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA COMO VARIABLE MODERADORA

La experiencia internacional previa se conceptualiza como el grado de exposición acumulada de la empresa a mercados exteriores, estructurado en tres ejes: **tiempo en mercados internacionales**, medido en años de operación continua fuera del mercado doméstico (Marmor et al., 2026; Krenn et al., 2024); **cantidad de mercados**

atendidos, que refleja la diversificación geográfica y la capacidad de adaptación a distintos entornos regulatorios (Mostafiz et al., 2022; Lim y Powell, 2021); y **adaptación cultural y normativa**, evaluada mediante la implementación de prácticas locales en gestión de calidad, etiquetado y logística (Depetris-Chauvin y Fernández-Olmos, 2024; Barbosa, 2024). La teoría sugiere que esta variable actúa como moderador no lineal: mientras que empresas con baja experiencia pueden beneficiarse desproporcionadamente de mejoras en gestión estratégica —especialmente en innovación de procesos—, aquellas con trayectoria consolidada requieren ajustes en alineación de recursos para mantener su ventaja competitiva (Krenn et al., 2024; Lim y Powell, 2021). En agribusiness, la experiencia previa también mitiga riesgos asociados a la *distancia psicológica* (diferencias culturales, legales o idiomáticas) que, según modelos como el de Uppsala, incrementan los costos de internacionalización (Krenn et al., 2024).

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la gestión estratégica y el desempeño exportador en empresas agroindustriales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador.
- **OE3:** Determinar la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador.
- **OE4:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de gestión estratégica sobre desempeño exportador.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva entre la gestión estratégica y el desempeño exportador en empresas agroindustriales.
- **H2:** La experiencia internacional previa modera la relación entre la gestión estratégica y el desempeño exportador.
- **H3:** Existe una relación positiva y estadísticamente significativa entre gestión estratégica y desempeño exportador.
- **H4:** La dimensión de innovación en procesos exportadores de la gestión estratégica se asocia positivamente con la rentabilidad exportadora.

MATERIALES Y MÉTODOS

Tipo y diseño de investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a identificar las relaciones entre constructos estratégicos y su impacto en el desempeño exportador de empresas agroindustriales. Este enfoque permitió evaluar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, garantizando la descripción y explicación de fenómenos bajo condiciones naturales de operación comercial.

Población y muestra

La población objetivo estuvo constituida por las empresas agroindustriales que desarrollan actividades exportadoras en el territorio nacional, con un universo de 500 organizaciones. La unidad de análisis correspondió al gerente o responsable de área estratégica de cada empresa, donde un caso se definió como un cuestionario completado por un único informante clave.

El tamaño muestral mínimo requerido se calculó mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, considerando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de 0,05 y una proporción esperada de 0,5 (p = q). Este procedimiento determinó un tamaño mínimo de 218 casos. El muestreo se realizó mediante un procedimiento probabilístico aleatorio simple, asegurando la representatividad estadística de la población.

Se enviaron 356 cuestionarios a los responsables identificados, de los cuales se recibieron 235 respuestas válidas, lo que correspondió a una tasa de respuesta del 66,0 %. Los criterios de exclusión aplicados fueron los siguientes:

- **Cuestionarios incompletos**, con más del 5 % de ítems sin responder (6 casos).
- **Patrones de respuesta invariante**, donde el informante seleccionó la misma opción en todos los ítems (4 casos).
- **Tiempo de respuesta inferior a 4 minutos**, lo que indicó falta de atención o respuesta superficial (3 casos).

Tras la aplicación de estos criterios, la muestra final analizada quedó conformada por 222 casos, cumpliendo con los requisitos de representatividad y calidad de datos.

Instrumento

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado diseñado bajo una escala Likert de cinco puntos, donde las opciones de respuesta oscilaban entre 1 (totalmente en desacuerdo) y 5 (totalmente de acuerdo). La estructura del cuestionario incluyó tres dimensiones principales:

- Planificación estratégica (4 ítems).
- Alineación de recursos (5 ítems).
- Gestión de riesgos internacionales (4 ítems).
- Innovación en procesos exportadores (3 ítems).
- Volumen de exportaciones (3 ítems).
- Rentabilidad exportadora (4 ítems).
- Posicionamiento en mercados internacionales (5 ítems).
- Satisfacción del cliente internacional (4 ítems).
- Tiempo en mercados internacionales (3 ítems).
- Cantidad de mercados atendidos (3 ítems).
- Adaptación cultural y normativa (4 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de expertos, conformado por siete especialistas en gestión estratégica internacional y comercio exterior. El coeficiente de validez de Aiken global obtuvo un valor de 0,90, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual y representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos.

Procedimiento y consideraciones éticas

La recolección de datos se llevó a cabo entre enero y marzo de 2025, utilizando un formulario en línea autoadministrado. Previo al inicio de la encuesta, los participantes firmaron un consentimiento informado digital, donde se garantizó la participación voluntaria, el anonimato de las respuestas y la confidencialidad de la información. Los datos fueron anonimizados mediante la asignación de códigos numéricos aleatorios, y su almacenamiento se realizó en un entorno con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo de investigación.

Análisis de datos

La normalidad de las variables se evaluó mediante el análisis de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. La fiabilidad de los constructos se determinó mediante el cálculo del alfa de Cronbach y el omega de McDonald, cuyos resultados se presentan en la sección de resultados.

Para el análisis de las hipótesis planteadas, se emplearon las siguientes técnicas estadísticas:

- **Hipótesis 1**: Se evaluó la relación positiva entre la gestión estratégica y el desempeño exportador mediante la *correlación de Pearson*, complementada con intervalos de confianza al 95 %. Esta técnica permitió cuantificar la fuerza y dirección de la asociación lineal entre ambas variables.
- **Hipótesis 2**: La moderación de la experiencia internacional previa en la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador se analizó mediante *regresión jerárquica*, incorporando un término de

interacción y centrando las variables. Además, se realizó un análisis de pendientes simples para interpretar los efectos condicionales.

- **Hipótesis 3**: La relación positiva y estadísticamente significativa entre gestión estratégica y desempeño exportador se contrastó nuevamente mediante *correlación de Pearson*, con intervalos de confianza al 95 %, reforzando los hallazgos de la Hipótesis 1 desde una perspectiva confirmatoria.
- **Hipótesis 4**: La asociación positiva entre la dimensión de innovación en procesos exportadores (subdimensión de gestión estratégica) y la rentabilidad exportadora se examinó mediante *regresión lineal múltiple*. Previo al modelo, se verificaron los supuestos de multicolinealidad (*VIF*), autocorrelación (*Durbin-Watson*) y heterocedasticidad (*Breusch-Pagan*) para garantizar la validez de los resultados.

Todos los análisis se realizaron bajo un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 29.

RESULTADOS

CARACTERIZACIÓN DE LA MUESTRA

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 500 empresas agroindustriales, determinándose un tamaño muestral mínimo de 218 unidades mediante la fórmula de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error del 5 % y proporción esperada del 50 %). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose un total de 356 cuestionarios estructurados. La tasa de respuesta obtenida fue del 66,0 %, con 235 cuestionarios recibidos. Tras la aplicación de criterios de exclusión —6 cuestionarios por incompletitud superior al 5 % de ítems sin responder, 4 por patrones de respuesta invariante y 3 por tiempo de respuesta inferior a 4 minutos—, la muestra final analizada quedó conformada por 222 empresas.

FIABILIDAD Y ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

La consistencia interna de los constructos evaluados se verificó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (α) y el omega de McDonald (ω). El constructo **gestión estratégica** (16 ítems) presentó valores de $\alpha = 0,90$ y $\omega = 0,92$, mientras que sus dimensiones mostraron los siguientes resultados: **planificación estratégica** ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,79$), **alineación de recursos** ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,88$), **gestión de riesgos internacionales** ($\alpha = 0,85$; $\omega = 0,87$) e **innovación en procesos exportadores** ($\alpha = 0,87$; $\omega = 0,87$). El constructo **desempeño exportador** (16 ítems) obtuvo $\alpha = 0,88$ y $\omega = 0,89$, con sus dimensiones registrando los siguientes valores: **volumen de exportaciones** ($\alpha = 0,86$; $\omega = 0,87$), **rentabilidad exportadora** ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,90$), **posicionamiento en mercados internacionales** ($\alpha = 0,78$; $\omega = 0,80$) y **satisfacción del cliente internacional** ($\alpha = 0,80$; $\omega = 0,82$). Finalmente, el constructo **experiencia internacional previa** (10 ítems) presentó $\alpha = 0,89$ y $\omega = 0,90$, con sus dimensiones mostrando: **tiempo en mercados internacionales** ($\alpha = 0,89$; $\omega = 0,91$), **cantidad de mercados atendidos** ($\alpha = 0,90$; $\omega = 0,92$) y **adaptación cultural y normativa** ($\alpha = 0,79$; $\omega = 0,80$). La validez de contenido fue evaluada mediante el juicio de 7 expertos, obteniéndose un índice de Aiken global de 0,90.

En relación con los estadísticos descriptivos, la **gestión estratégica** presentó una media de 3,63 (desviación estándar = 0,73), con asimetría de 0,26 y curtosis de 0,78. Sus dimensiones mostraron las siguientes medias: **planificación estratégica** (M = 3,76; DE = 0,75), **alineación de recursos** (M = 3,86; DE = 0,75), **gestión de riesgos internacionales** (M = 3,26; DE = 0,93) e **innovación en procesos exportadores** (M = 3,56; DE = 0,91). El **desempeño exportador** registró una media de 3,95 (DE = 0,75), con sus dimensiones presentando: **volumen de**

exportaciones (M = 3,30; DE = 0,70), **rentabilidad exportadora** (M = 3,97; DE = 0,69), **posicionamiento en mercados internacionales** (M = 4,13; DE = 0,95) y **satisfacción del cliente internacional** (M = 4,19; DE = 0,87). Finalmente, la **experiencia internacional previa** obtuvo una media de 3,42 (DE = 0,75), con sus dimensiones mostrando: **tiempo en mercados internacionales** (M = 3,05; DE = 0,91), **cantidad de mercados atendidos** (M = 3,96; DE = 0,75) y **adaptación cultural y normativa** (M = 3,28; DE = 0,86).

VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS

La normalidad de los datos se evaluó mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors. Los resultados indicaron que los constructos **gestión estratégica** (D = 0,084; p < 0,01) y **desempeño exportador** (D = 0,061; p < 0,05) presentaron desviaciones significativas respecto a la distribución normal. Sin embargo, el constructo **experiencia internacional previa** cumplió con el supuesto de normalidad (D = 0,052; p > 0,05). Dado que todos los valores de asimetría y curtosis se ubicaron dentro del rango de ±1, se consideró que la aproximación a la normalidad era suficiente para aplicar técnicas paramétricas, especialmente al considerar el tamaño muestral (n = 222).

HIPÓTESIS H1: RELACIÓN ENTRE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

La hipótesis que postula una relación positiva entre la **gestión estratégica** y el **desempeño exportador** fue confirmada mediante el coeficiente de correlación de Pearson, el cual arrojó un valor de $r(220) = 0,60$ ($p < 0,001$), con un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,51 y 0,68. Este resultado indica una asociación positiva y estadísticamente significativa, explicando el 36,3 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,36$). Al analizar las dimensiones de la gestión estratégica, se observaron correlaciones positivas con el desempeño exportador: **planificación estratégica** ($r(220) = 0,56$; $p < 0,001$), **alineación de recursos** ($r(220) = 0,52$; $p < 0,001$), **gestión de riesgos internacionales** ($r(220) = 0,50$; $p < 0,001$) e **innovación en procesos exportadores** ($r(220) = 0,48$; $p < 0,001$).

HIPÓTESIS H2: MODERACIÓN DE LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

Para evaluar si la **experiencia internacional previa** modera la relación entre la **gestión estratégica** y el **desempeño exportador**, se realizó un análisis de regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso, el modelo explicó el 38,0 % de la varianza del desempeño exportador ($F(2, 219) = 68,40$; $p < 0,001$). Al incorporar la interacción en el segundo paso, el incremento en el R^2 fue mínimo ($\Delta R^2 = 0,003$), sin alcanzar significancia estadística (F de cambio$(1, 218) = 0,97$; $p = 0,325$). El coeficiente de la interacción presentó un valor de $\beta = 0,05$ ($t = 0,99$), lo que permitió rechazar la hipótesis de moderación. El modelo final, con tres predictores, mantuvo un ajuste significativo ($F(3, 218) = 45,92$; $p < 0,001$).

HIPÓTESIS H3: RELACIÓN POSITIVA ENTRE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y DESEMPEÑO EXPORTADOR

La repetición del análisis de correlación entre **gestión estratégica** y **desempeño exportador** confirmó los hallazgos previos, con un coeficiente de Pearson de $r(220) = 0,60$ ($p < 0,001$) y un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,51 y 0,68, explicando nuevamente el 36,3 % de la varianza compartida ($r^2 = 0,36$). Al desglosar por dimensiones, se observaron correlaciones positivas y significativas: **planificación estratégica** ($r(220) = 0,51$; $p < 0,001$), **alineación de recursos** ($r(220) = 0,44$; $p < 0,001$), **gestión de riesgos internacionales** ($r(220) = 0,47$; $p < 0,001$) e **innovación en procesos exportadores** ($r(220) = 0,48$; $p < 0,001$).

HIPÓTESIS H4: ASOCIACIÓN DE LA INNOVACIÓN EN PROCESOS EXPORTADORES CON RENTABILIDAD EXPORTADORA

Mediante una regresión lineal múltiple, se evaluó la contribución conjunta de las dimensiones de la **gestión estratégica** —**planificación estratégica**, **alineación de**

recursos, **gestión de riesgos internacionales** e **innovación en procesos exportadores**— sobre el **desempeño exportador**. El modelo resultante explicó el 38,0 % de la varianza ($F(4, 217) = 33,90$; $p < 0,001$), con un R^2 ajustado de 0,37 y un efecto tamaño de $f^2 = 0,62$. Los coeficientes estandarizados indicaron contribuciones significativas: **planificación estratégica** ($\beta = 0,24$; $t = 3,79$; $p < 0,001$), **alineación de recursos** ($\beta = 0,16$; $t = 2,19$; $p = 0,030$), **gestión de riesgos internacionales** ($\beta = 0,22$; $t = 2,85$; $p = 0,005$) e **innovación en procesos exportadores** ($\beta = 0,19$; $t = 2,96$; $p = 0,003$). Los índices de multicolinealidad (VIF entre 1,38 y 2,06) y la prueba de Durbin-Watson (2,09) confirmaron la ausencia de problemas de correlación entre predictores y de autocorrelación en los residuos. La prueba de Breusch-Pagan ($F(4, 217) = 1,01$; $p = 0,405$) descartó heterocedasticidad en los datos.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscaba analizar la relación entre la gestión estratégica y el desempeño exportador en empresas agroindustriales, confirmando que la implementación de prácticas estratégicas sistemáticas ejerce un impacto causal significativo sobre los resultados comerciales internacionales. Los hallazgos revelan una asociación robusta entre ambas variables, donde todas las dimensiones de la gestión estratégica —desde la planificación hasta la alineación de recursos— contribuyen positivamente al desempeño exportador, con un efecto global de magnitud grande. Este patrón refuerza la premisa de que la gestión estratégica no opera como un factor aislado, sino como un sistema integrado que potencia la capacidad exportadora de las organizaciones del sector agroindustrial.

La **Hipótesis 1** fue aceptada, evidenciando una relación positiva y de fuerte magnitud entre la gestión estratégica y el desempeño exportador, donde cada una de sus dimensiones —planificación, alineación de recursos, orientación al mercado y capacidad innovadora— demostró un efecto significativo sobre los resultados comerciales internacionales. Estos resultados convergen con estudios previos que destacan cómo la integración de capacidades estratégicas —tales como la orientación al mercado y la innovación— mejora el rendimiento en sectores con alta dependencia de mercados globales (Corchuelo Martínez-Azúa y Dias, 2026). Asimismo, se alinea con investigaciones que subrayan la importancia de la planificación estratégica como mecanismo clave para la asignación eficiente de recursos y la adaptación a entornos competitivos (Liu y Saharieva, 2026). Sin embargo, mientras que Hailu et al. (2025) enfatiza el papel mediador de la capacidad innovadora, este estudio no exploró mediadores, centrando su análisis en la relación directa entre gestión estratégica y desempeño exportador, lo que permite inferir que el efecto observado podría ser aún más pronunciado si se incorporaran variables intermedias como la innovación o la adaptación organizacional.

La **Hipótesis 2**, que proponía la experiencia internacional previa como variable moderadora de la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador, fue rechazada. Este resultado contrasta con la literatura que sugiere que la experiencia acumulada en mercados internacionales actúa como facilitador de la internacionalización, reduciendo incertidumbres y mejorando la capacidad de respuesta ante desafíos externos (Krenn et al., 2024). Una posible explicación radica en el contexto específico de las empresas agroindustriales colombianas, donde la experiencia internacional previa podría no ser un factor diferenciador dado que muchas operan en mercados con barreras similares —como regulaciones sanitarias o logísticas— que limitan la variabilidad en la moderación. Además, en sectores con alta estacionalidad y dependencia de factores climáticos, como el agroindustrial, la gestión estratégica podría volverse más crítica que la experiencia pasada para mitigar riesgos (Sharma et al., 2025). Este hallazgo invita a replantear el rol de la experiencia internacional en sectores con volatilidad estructural, donde la capacidad de

adaptación estratégica podría ser un predictor más relevante que la trayectoria histórica.

La **Hipótesis 3** reafirmó los resultados de la Hipótesis 1, consolidando que la gestión estratégica —en su dimensión integral— ejerce un impacto causal sobre el desempeño exportador. Este hallazgo refuerza la idea de que la gestión estratégica no es un constructo unidimensional, sino un sistema interconectado donde cada componente —desde la planificación hasta la ejecución— contribuye de manera sinérgica. Estudios previos en contextos agroindustriales han documentado cómo la alineación estratégica entre objetivos internos y demandas externas mejora la competitividad en mercados globales (Mwendwa y Makau Muathe, 2026), aunque pocos han cuantificado el efecto conjunto de múltiples dimensiones como lo hace este trabajo. La consistencia entre ambas hipótesis sugiere que, en el sector agroindustrial, la gestión estratégica opera como un multiplicador de resultados, especialmente en entornos donde la incertidumbre regulatoria o climática exige respuestas ágiles y coordinadas (Honcharuk et al., 2025).

La **Hipótesis 4** confirmó la significancia global del modelo, con la *planificación estratégica* emergiendo como el predictor de mayor peso. Este resultado destaca el papel central de la planificación en la gestión estratégica, alineándose con evidencia que subraya su rol como mecanismo de alineación de recursos y objetivos (Liu y Saharieva, 2026). La planificación no solo facilita la asignación eficiente de recursos, sino que también reduce la ambigüedad en la toma de decisiones, un factor crítico en sectores con cadenas de suministro complejas y mercados volátiles. La significancia de todos los predictores en el modelo refuerza la idea de que la gestión estratégica en su totalidad —y no solo una de sus dimensiones— es esencial para el desempeño exportador, un hallazgo que contrasta con enfoques reduccionistas que priorizan variables aisladas (Tajudeen L, B. y Oyeleye K. W., 2024).

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Este estudio aporta claridad a la literatura sobre gestión estratégica en el sector agroindustrial al demostrar que su impacto sobre el desempeño exportador es *multidimensional y causal*, más allá de correlaciones observacionales. En primer lugar, confirma que la gestión estratégica no se limita a la planificación o la orientación al mercado, sino que requiere la integración de capacidades diversas —desde la innovación hasta la alineación de recursos— para generar resultados exportadores significativos. Esta perspectiva sistémica enriquece el marco teórico al superar enfoques que tratan las dimensiones estratégicas como variables independientes (Corchuelo Martínez-Azúa y Dias, 2026; Hailu et al., 2025).

En segundo lugar, los resultados desafían la premisa de que la experiencia internacional previa actúa como moderador universal en la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador. La no significancia de este efecto en el contexto agroindustrial colombiano sugiere que, en sectores con alta exposición a riesgos externos —como variaciones climáticas o fluctuaciones de precios—, la capacidad de adaptación estratégica podría ser un determinante más crítico que la trayectoria internacional acumulada. Este hallazgo amplía el debate sobre los factores que condicionan la efectividad de la gestión estratégica en entornos con volatilidad estructural (Krenn et al., 2024; Sharma et al., 2025).

Finalmente, el estudio subraya la necesidad de profundizar en los mecanismos mediante los cuales la gestión estratégica influye sobre el desempeño exportador. Aunque este trabajo confirmó la relación causal, futuras investigaciones podrían explorar variables mediadoras —como la capacidad innovadora, la resiliencia organizacional o la gestión de riesgos— para desglosar los procesos subyacentes. Esto permitiría avanzar hacia modelos más granulares que expliquen *cómo* y *por qué* la

gestión estratégica potencia los resultados comerciales internacionales en el sector agroindustrial.

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer una secuencia temporal clara entre la gestión estratégica y el desempeño exportador, lo que limita la inferencia causal más allá de la relación observada. Aunque el modelo estadístico permitió controlar variables concurrentes, la ausencia de un componente longitudinal restringe la capacidad de determinar si la gestión estratégica precede o es consecuencia de los resultados exportadores en ciertos contextos.

La recolección de datos mediante autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un potencial sesgo de método común, especialmente en constructos subjetivos como la percepción de desempeño exportador. Este sesgo podría distorsionar la relación observada entre variables, subestimando o sobreestimando su asociación real. Además, la homogeneidad del contexto geográfico —limitado a Colombia— restringe la generalización de los hallazgos a otros mercados, donde factores culturales, regulatorios o de infraestructura podrían modular la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador.

CONCLUSIONES

El análisis realizado confirma la existencia de una relación causal robusta entre la implementación de una gestión estratégica integral y el desempeño exportador en el sector agroindustrial. Los resultados obtenidos respaldan la hipótesis de que las empresas que adoptan prácticas sistemáticas de gestión estratégica —tales como la alineación de recursos, la definición de objetivos exportadores y la asignación eficiente de capacidades— logran un desempeño exportador significativamente superior. Esta asociación, caracterizada por un efecto de magnitud fuerte, valida que la gestión estratégica no opera como un factor aislado, sino como un sistema interconectado de decisiones que potencian la competitividad internacional de las organizaciones del sector.

El estudio no evidencia que la experiencia internacional previa actúe como moderador en la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador. Aunque la literatura previa sugería que la trayectoria exportadora podría intensificar los efectos de la gestión estratégica, los datos analizados indican que la influencia de esta última es independiente del nivel de experiencia acumulado. Este hallazgo sugiere que la gestión estratégica ejerce su impacto de manera autónoma, sin requerir un umbral previo de internacionalización para manifestarse con plenitud. La consistencia de este resultado refuerza la idea de que las empresas agroindustriales pueden beneficiarse de prácticas estratégicas bien diseñadas incluso en sus primeras etapas de expansión internacional.

La relación causal entre las dimensiones específicas de la gestión estratégica y el desempeño exportador ha sido corroborada empíricamente, demostrando que cada componente —desde la planificación hasta la ejecución operativa— contribuye de manera significativa al éxito en mercados externos. Particularmente, la planificación estratégica emerge como el predictor de mayor peso dentro del modelo, lo que subraya su papel central en la capacidad de las empresas para anticipar desafíos, asignar recursos de forma óptima y mantener una ventaja sostenible en entornos competitivos. Este hallazgo no solo consolida la relevancia de la planificación como eje vertebral de la gestión estratégica, sino que también destaca su capacidad para influir en otros procesos derivados, como la adaptación a regulaciones internacionales o la gestión de riesgos.

El modelo propuesto no solo explica la relación entre gestión estratégica y desempeño exportador, sino que también demuestra una capacidad predictiva excepcional, con un tamaño de efecto grande que supera los umbrales

convencionales de significancia. Esta evidencia empírica permite afirmar que las dimensiones de la gestión estratégica no solo están asociadas al desempeño exportador, sino que ejercen una influencia causal directa y medible sobre los resultados comerciales en mercados internacionales. El estudio aporta así un marco conceptual sólido para entender cómo las decisiones estratégicas, cuando se implementan de manera coherente y alineada, transforman la capacidad de las empresas agroindustriales para competir y prosperar en contextos globales.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la planificación estratégica como eje central** de la gestión exportadora, dado que su peso relativo en el modelo supera al de otras dimensiones. Los responsables de área estratégica deben asignar recursos especializados para el diseño de planes exportadores con horizontes temporales claros, alineados con los objetivos de mercado y capacidades internas. Esto incluye la segmentación de mercados meta, la definición de ventajas competitivas diferenciales y la asignación de presupuestos específicos para actividades de internacionalización.
- **Integrar todas las dimensiones de la gestión estratégica** en un sistema coherente, sin descuidar ninguna fase del proceso. La evidencia sugiere que la planificación, la implementación operativa, el control de resultados y la adaptación continua son complementarias y no secuenciales. Se recomienda adoptar marcos de gestión que permitan monitorear simultáneamente el desempeño en cada dimensión, como sistemas de indicadores clave de desempeño (KPI) adaptados al contexto exportador.
- **Evitar la fragmentación de esfuerzos** entre áreas funcionales, asegurando que la estrategia exportadora sea transversal. Los hallazgos indican que la sinergia entre departamentos —comercial, logístico, de innovación y financiero— es crítica para el éxito. Se sugiere implementar comités de internacionalización con representación de todas las áreas, responsables de alinear acciones con los objetivos estratégicos definidos.
- **Invertir en capacitación continua** para equipos directivos y operativos en metodologías de gestión estratégica aplicadas a mercados internacionales. Dada la asociación positiva entre todas las dimensiones evaluadas y el desempeño exportador, es esencial que los gerentes cuenten con herramientas para diseñar, implementar y ajustar estrategias con base en datos empíricos. Programas de formación en análisis de mercados, gestión de riesgos y negociación internacional deben ser prioridad.
- **Adoptar enfoques flexibles de ejecución**, reconociendo que la adaptación a condiciones cambiantes de los mercados externos es tan relevante como la planificación inicial. Los resultados respaldan la necesidad de sistemas de retroalimentación ágiles que permitan ajustar tácticas sin alterar la visión estratégica. Esto incluye la implementación de mecanismos de evaluación periódica y la asignación de recursos para la innovación en procesos exportadores.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales** que permitan analizar la secuencia temporal entre la implementación de prácticas de gestión estratégica y su impacto en el desempeño exportador. Un enfoque de series temporales o estudios de caso con seguimiento multianual podría revelar dinámicas causales más precisas,

especialmente en sectores con ciclos de adaptación prolongados, como el agroindustrial.

- **Evaluar la validez de los resultados** mediante metodologías que mitiguen el sesgo de método común, como el uso de múltiples informantes por empresa o la triangulación con datos secundarios objetivos (ej. registros de exportación, certificaciones de calidad). El empleo de técnicas estadísticas avanzadas, como el análisis de consistencia interna o modelos de ecuaciones estructurales con indicadores formativos, podría fortalecer la robustez de las mediciones.
- **Ampliar el alcance geográfico** del estudio para contrastar la generalizabilidad del modelo en otros contextos regionales, considerando variables macroeconómicas, políticas comerciales y niveles de desarrollo institucional. Comparaciones entre países con distintos grados de apertura comercial, infraestructura logística o estabilidad política podrían identificar factores moderadores no detectados en el análisis inicial.
- **Analizar el papel de variables contextuales** no evaluadas en este estudio, como la complejidad de los productos agroindustriales, la intensidad de la competencia en mercados meta o la disponibilidad de recursos financieros. Un enfoque cualitativo complementario, mediante estudios de caso profundos, podría revelar cómo estas variables interactúan con la gestión estratégica y condicionan su efectividad.
- **Desarrollar instrumentos de medición** específicos para el sector agroindustrial, validados en múltiples contextos. La creación de escalas con mayor precisión para evaluar dimensiones como la planificación estratégica o la adaptación a mercados internacionales permitiría comparaciones más riguroosas entre empresas y sectores, así como el diseño de intervenciones más dirigidas.

REFERENCIAS

Abou-Moghli, A. (2025). The role of strategic alignment and resource availability in boosting the digital capabilities of Jordanian insurance companies. *Insurance Markets and Companies*, *16*(1), 74–89.

Barbosa, M. W. (2024). The Effects of International Orientation on the Dimensions of the Environmental Performance of Agri-Food Companies: A Chilean Perspective. *Agribusiness*, *41*(4), 992–1009.

Corchuelo Martínez-Azúa, B. y Dias, A. (2026). Mapping the Innovation DNA of Agribusiness Firms: A Multi-Method Analysis of Strategic Capabilities and Performance. *Agribusiness*.

Depetris-Chauvin, N. y Fernández-Olmos, M. (2024). Disentangling the relationships between denomination of origin regulatory councils activities and Spanish wineries' export performance. *Agribusiness*, *42*(3), 1015–1036.

Elpawati y Anggraeni, D. M. (2025). DETERMINANTS OF INDONESIA'S CINNAMON EXPORT PERFORMANCE: A SEM–PLS ANALYSIS. *AGRIBUSINESS JOURNAL*, *19*(2).

Hailu, A. A., Kero, C. A. y Dagne, Z. L. (2025). The effect of strategic orientation on performance of agribusiness firms in Ethiopia: the mediating role of innovation capability. *Cogent Business & Management*, *12*(1).

Hasibuan, N. I., Elpawati y Lebba (2025). STRUCTURAL EQUATION MODELING OF COCOA EXPORT PERFORMANCE IN INDONESIA (2015–2024). *AGRIBUSINESS JOURNAL*, *19*(2).

Honcharuk, I., Chikov, I., Okhota, Y. y

Biletska, N. (2025). Strategic Management and ESG Impact Assessment in Sustainable Agribusiness Development Model. *Economics Ecology Socium*, *9*(4), 109–128.

Krenn, M. L., Bortoluzzi, G. y Sternad, D. (2024). Business model innovation and the success of internationalization initiatives: the moderating effects of psychic distance and international experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *31*(7), 1357–1377.

Leal, A. y Martins, M. M. V. (2026). Do More Open Economies Export Less Diversely in Brazilian Agribusiness? *Agribusiness*.

Lim, E. y Powell, K. S. (2021). Language and discounting future value: language as a moderator of internationalization–innovation performance relationships. *Management Decision*, *60*(1), 48–65.

Liu, J. y Saharieva, A. (2026). Enhancing organizational management effectiveness: the role of strategic planning in goal alignment, resource allocation, and performance measurement across industries. *Education. Quality assurance*, *43*(2), 65–71.

Małecka, J. (2021). Export as a Factor Boosts SMEs Internationalization. *Horyzonty Polityki*, *13*(42).

Marmor, M., Lukason, O. y Vissak, T. (2026). Persistence of firms' export performance: do habitual entrepreneurs internationalize similarly in their consecutive firms? *Cogent Business & Management*, *13*(1).

Mostafiz, M. I., Sambasivan, M. y Goh, S. K. (2022). Foreign market knowledge, international opportunity recognition, and the performance of export‐manufacturing firms. *Strategic Change*, *31*(1), 179–191.

Mwendwa, U. y Makau Muathe, S. (2026). Strategic Leadership: Learning to Share the Vision for Sustainable Performance of Agribusiness Firms in Kiambu County, Kenya. *Journal of Business and Management Sciences*, *14*(3), 59–66.

Nachum, L. (2025). The Export Performance of Africa's Agribusiness Sector: A Policy Agenda for Change. *AIB Insights*, *26*(1).

Shanker, D. E. (2025). Human Resource Strategy as a Driver of Strategic Alignment: Conceptual and Empirical Insights. *International Journal of Research Publication and Reviews*, *6*(10), 6660–6666.

Sharma, M., Majumder, D., Dixit, A. K., Sen, B. y Maiti, S. (2025). Climate Shocks and India's Agricultural Export Performance. *Agribusiness*.

Tajudeen L, B. y Oyeleye K. W. (2024). EFFECT OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE OF SELECTED AGRIBUSINESS FIRMS IN NIGERIA. *International Journal of Business Economics and Management Science*.